

DARNAUS TURIZMO PLANAVIMO MODELIS



SUDARYTOJA:

Irma Marozienė

TEKSTŲ AUTORĖS:

Rasuolė Andrulienė, Irma Marozienė,
Ieva Pernavaitė, Dovilė Radvilavičiūtė, Inga Ringailaitė

NUOTRAUKŲ AUTORIUŠ:

Mindaugas Karčemarskas

KALBOS REDAKTORĖ:

Rasa Bražėnaitė

DIZAINERĖ:

Rita Kirkaitė



Leidiny s parengtas įgyvendinant projektą „Anykščių savivaldybės gebėjimų stiprinimas rajono darnaus vystymosi ir turizmo planavimo gerinimui, panaudojant Norvegijos patirtį“, finansuojamą pagal Norvegijos finansinį mechanizmą ir bendrai finansuojamą Lietuvos Respublikos

PROJEKTĄ ĮGYVENDINA:



VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“

PROJEKTO PARTNERIAI:



Anykščių rajono savivaldybė



HEDMARK
FYLKESKOMMUNE

Hedmark apskritis
(Hedmark fylkeskommune)



NVO Idėjų bankas
(Stiftelsen Idébanken)

Darnaus turizmo planavimo modelis

Darnaus turizmo planavimo modelis

Leidinyi atspausdintas ant 100 % perdirbto popieriaus *Cyclus Print*, pagaminto iš perdirbtos makulatūros, nenaudojant žalingų cheminių priemonių bei natūraliai sušalinčio aplinkoje.

Elektroninė leidinio versija internete: www.turizmas.dvi.lt

Interneto svetainėje taip pat rasite pirmąjį paprojekčio leidinį „Darnaus turizmo vystymo gairės“, kuriame skaitytojai supažindinami su turizmo samprata, turizmo sektoriaus dalyvių tarpusavio ryšiais, apžvelgiama darnaus turizmo raida, pateikiamos rekomendacijos, kaip integruoti darnaus turizmo vystymo principus į rajoninio lygmens turizmo planavimo procesus, akcentuojami pagrindiniai darnios rinkodaros aspektai ir principai, kuriais reikia vadovautis kuriant darnią ir konkurencingą turizmo sistemą.

Autorinių teisių objektas

© VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“, 2010

ISBN 978-609-420-096-0

TURINYS

ABOUT THIS PUBLICATION	5
APIE LEIDINĮ	7
1. Turizmo planavimo sistema	9
1.1. Turizmo planavimo svarba.....	9
1.2. Turizmo planavimo procesas.....	10
1.3. Planavimo nauda	11
1.4. Planavimo klaidos	13
2. STRATEGINIS DARNAUS TURIZMO PLANAVIMAS	14
2.1. Darnaus turizmo strateginio planavimo principai.....	14
2.2. Darnaus turizmo strateginio planavimo etapai	16
2.3. Lietuvos turizmo planavimo sistema	19
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS VAIDMUO	22
3.1. Institucinis turizmo plėtros valdymas	22
3.2. Priemonės, užtikrinančios darnaus turizmo vystymą	23
4. PLANAVIMO PROCESAS PAGAL NORVEGIJOS PATIRTĮ	31
4.1. Turizmo planavimas Hedmark apskrityje.....	31
4.2. Hedmark turizmo vystymo plano parengimo eiga.....	32
4.3. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės modelis.....	35
5. DARNAUS TURIZMO PLANAVIMO MODELIS.....	38
5.1. Turizmo vietovės darnaus planavimo modelis	38
5.2. Turizmo planavimo modelio pritaikymas turizmo vietovei	45
6. LITERATŪRA	49

ABOUT THIS PUBLICATION

Tourism is important in development of numerous European regions. Driven by the need to make regions more attractive for tourism more and more destinations and representatives of this sector get involved in sustainable and environment friendly activities. Sustainable tourism can play a significant role in preserving and improving conditions for our cultural and natural heritage: from arts to traditional crafts or biodiversity. Tourism development has also a positive impact on job creation and growth of economics.

Tourism is an activity, which encompasses actions at various levels by a variety of stakeholders, because they make impact, both direct and indirect, on tourism development. To boost the sustainable development of tourism the dialogue and partnership amongst tourism stakeholders are necessary. Their cooperation should start with the first steps of tourism planning.

Authorities, businesses or general public while planning any activity must to consider possible effects of it on the environment, humans, community and culture. For this reason, in the light of benefits ensured by tourism activities, planners should come up with development plans and, in the light of possible damage, must search for ways to mitigate these negative effects. Efficient tourism planning and management is a foundation, where sustainable development measures can be used to enhance the benefits of tourism and to mitigate the negative effects. Inadequate planning and management in tourism development may be detrimental, while adequate actions may lead to economic and social welfare.

The publication “Model for Sustainable Tourism Planning” aims to establish a procedure for sustainable tourism planning at municipal and regional levels; the procedure could become a tool for tourism planners. This publication introduces the main principles of tourism planning and the processes of strategic tourism planning, which could help to enhance competencies and efficient planning skills of tourism planners, and to reconcile opinions of different level professionals on the tourism planning system.

Chapter 1 “*Tourism Planning System*” highlights the key aspects of the demands for and benefits of tourism planning. This section underlines the fact that tourism planning should attempt to satisfy not only tourists’ needs but also the needs of local people. Planners, therefore, need to have a vision of how to satisfy such needs and must consider both positive and negative impacts of tourism development, and to take into account the principles of sustainable development.

Chapter 2 “*Strategic Planning of Sustainable Tourism*” presents the steps in strategic planning of sustainable tourism and gives an assessment of the Lithuanian tourism planning system. This section points out the importance to make the principles of sustainable development an integrated part of the strategic planning process.

Chapter 3 “*The Role of Public Sector*” analyses the significance of public sector, of the tourism management system and of involved authorities. This section presents the key measures that secure sustainable tourism development.

Chapter 4 “*Planning Procedure: Norwegian Experience*” dwells on the tourism planning procedure used in Hedmark County and, referring to the county’s planning documents, reviews each step in drafting a tourism development plan. Norway especially focuses on tourism marketing and makes sure to use all opportunities of cooperation amongst tourism stakeholders for that purpose. This section describes the public-private partnership model used in Hedmark County and is created by Anne Hegg Lund, the director of the organisation “Hedmark Reiseliv”.

Chapter 5 “*Model for Sustainable Tourism Planning*” presents a model for sustainable tourism planning with ten main steps of tourism planning. The model for sustainable tourism planning has been developed on a basis of the experience of different countries. This section provides an example of how the model can be applied for the tourism development planning based on the situation of Niūronys village, Anykščiai District.

The publication has been prepared in the framework of the project “Capacity Building of Anykščiai

Municipality in Sustainable Development and Tourism Planning by Transferring Norwegian Experience”. Project is supported by a grant from Norway through the Norwegian Financial Mechanism and co-financed by Lithuania; the main goal of this project is to improve sustainable development and tourism planning in Anykščiai District by enhancing the capacity of staff of Anykščiai District Municipality and related public organizations by transferring of Norway’s experiences. Four partners jointly worked on this project: NGO “Sustainable Development Initiatives – DVI” (VšĮ “DVI Darnaus vystymo iniciatyvos”, Lithuania) Municipality of Anykščiai District (Lithuania), Hedmark County Administration (Hedmark fylkeskommune, Norway) and the NGO “Idébanken” (Stiftelsen Idébanken, Norway). For more information about this project, please, visit www.turizmas.dvi.lt

APIE LEIDINĮ

Turizmas yra svarbus daugelio Europos regionų plėtrai. Poreikis didinti regionų patrauklumą skatina vis daugiau vietovių ir šio sektoriaus atstovų imtis darnios ir nekenksmingos aplinkai veiklos. Darnus turizmas yra svarbus siekiant išsaugoti bei pagerinti kultūros ir gamtos paveldą – pradedant menais ir baigiant tradiciniais amatais arba biologinės įvairovės išsaugojimu. Turizmo vystymas turi teigiamos įtakos darbo vietų kūrimui ir ekonomikos augimui.

Turizmas – tai veikla, kuri apima įvairių suinteresuotųjų šalių veiksmus įvairiais lygmenimis, nes jie tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja turizmo plėtrą. Siekiant paskatinti darnią turizmo plėtrą būtinas dialogas ir partnerystė tarp turizmo sektoriaus dalyvių. Bendradarbiavimas turi prasidėti jau pradiniuose turizmo planavimo etapuose.

Valdžios institucijos, verslas ar visuomenė, planuodami bet kokią savo veiklą, turi įvertinti jos galimą poveikį aplinkai, žmogui, bendruomenei ir kultūrai. Todėl matydami turizmo veiklos teikiamą naudą, planavimo organizatoriai turi rengti plėtros planus, o numatydami galimą žalą – ieškoti būdų, kaip sumažinti neigiamą poveikį. Efektyvus turizmo planavimas ir valdymas yra pagrindas, lemiantis, kad darnaus vystymosi priemonėmis būtų padidinta teigiama turizmo nauda ir sumažintas neigiamas poveikis. Netinkamai planuojama ir valdoma turizmo plėtra gali daryti žalą, o tinkamai – būti ekonominės ir socialinės gerovės pagrindas.

Leidiny „Darnaus turizmo planavimo modelis“ sukurtas siekiant parengti darnaus turizmo planavimo procedūrą savivaldybių ir regionų lygmeniu, kurią kaip įrankį galėtų naudoti turizmo planavimo organizatoriai. Šiame leidinyje pateikiami svarbiausi turizmo planavimo principai ir strateginio turizmo planavimo procesai, kurie galėtų prisidėti prie turizmo planavimo organizatorių gebėjimų ir efektyvaus planavimo įgūdžių stiprinimo bei įvairaus lygio specialistų požiūrio į turizmo planavimo sistemą suderinimo.

Pirmajame skyriuje „*Turizmo planavimo sistema*“ išskiriami pagrindiniai turizmo planavimo poreikio ir naudos aspektai. Šioje dalyje akcentuojama, kad turizmo planavimas turėtų tenkinti ne vien turistų, bet ir vietos gyventojų poreikius, todėl planavimo organizatoriui svarbu turėti viziją, kaip tie poreikiai bus tenkinami, įvertinti turizmo plėtros teigiamą ir neigiamą poveikį, atsižvelgti į darnaus vystymosi principus.

Antrajame skyriuje „*Strateginis darnaus turizmo planavimas*“ pristatomi darnaus turizmo strateginio planavimo proceso etapai ir pateikiamas Lietuvos turizmo planavimo sistemos vertinimas. Šioje dalyje pristatoma darnaus vystymo principų integravimo į strateginio planavimo procesą svarba.

Trečiajame skyriuje „*Viešojo sektoriaus vaidmuo*“ pateikiama viešojo sektoriaus vaidmens, turizmo valdymo sistemos ir joje dalyvaujančių valdžios institucijų svarbos analizė. Šioje dalyje pristatomos pagrindinės priemonės, užtikrinančios darnaus turizmo vystymą.

Ketvirtajame leidinio skyriuje „*Planavimo procesas pagal Norvegijos patirtį*“ pristatomas turizmo planavimo procesas Hedmark apskrityje, remiantis apskrities planavimo dokumentais, apžvelgiama turizmo vystymo plano parengimo eiga. Norvegijoje ypač daug dėmesio skiriama turizmo marketingui ir tam panaudojamos visos suinteresuotųjų turizmo sektoriaus dalyvių bendradarbiavimo galimybės. Šioje leidinio dalyje pristatomas Hedmark apskrities viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės modelis, kurio autorė – organizacijos „Hedmark Reiseliv“ direktorė Anne Heggland.

Penktajame skyriuje „*Darnaus turizmo planavimo modelis*“ pristatomas darnaus turizmo planavimo modelis, kuris apima 10 pagrindinių turizmo planavimo žingsnių. Darnaus turizmo planavimo modelis parengtas remiantis užsienio šalių patirtimi. Šioje dalyje pateikiamas modelio pritaikymas Anykščių rajono Niūronių kaimo turizmo plėtros planavimui.

Leidiny parengtas įgyvendinant Norvegijos finansinio mechanizmo ir Lietuvos Respublikos bendrai finansuojamą projektą „Anykščių savivaldybės gebėjimų stiprinimas rajono darnaus vystymosi ir turizmo planavimo gerinimui, panaudojant Norvegijos patirtį“, kurio pagrindinis tikslas – pagerinti Anykščių rajono darnaus vystymosi ir turizmo planavimą, stiprinant Anykščių rajono savivaldybės ir susijusių viešųjų įstaigų

gebėjimus, perimant Norvegijos patirtį. Projektą drauge įgyvendina keturi partneriai – VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“, Anykščių rajono savivaldybė, Norvegijos Hedmark apskrities administracija (Hedmark fylkeskommune, Norvegija) ir NVO „Idėjų bankas“ (Stiftelsen Idébanken, Norvegija). Daugiau informacijos apie įgyvendintą projektą rasite internete www.turizmas.dvi.lt

1. Turizmo planavimo sistema

1.1. Turizmo planavimo svarba

Turizmas plėtojamas dėl įvairių priežasčių. Visų pirma, dėl ekonominės naudos, kuri pasireiškia gerovės ir darbo vietų kūrimu. Tai lemia bendruomenės vystymąsi, meno ir amatų plėtrą, gamtos ir kultūros paveldo objektų išsaugojimą. Turizmo vystymas gali būti susijęs su turizmo infrastruktūros (dviračių, pažintinių pėsčiųjų takų ar vandens turizmo trasų) plėtra, gamtos ir kultūros paveldo objektų (pilių, rūmų, dvaro sodybų) atgaivinimu.

Kita vertus, negali būti ignoruojamas ir neigiamas turizmo poveikis, įtakojamas turizmo plėtos ir turistų gausos. Valstybėse, kuriose turizmas dar nėra stipriai išvystytas, planavimas gali suteikti reikiamas gaires turizmo plėtrai, o tose vietovėse, kuriose turizmas išplėtotas, planavimas yra reikalingas tam, kad pagyvintų ar atstatytų turizmo sektorių, palaikytų jo gyvybingumą.

Efektyvus turizmo planavimas ir valdymas yra garantas, kad darnaus vystymosi priemonėmis bus padidinta turizmo nauda ir sumažintas neigiamas poveikis. Netinkamai organizuojamas turizmas gali daryti žalą (pavyzdžiui, intensyvi turizmo plėtra ir nereguliuojamas turistų skaičius pajūrio zonose, saugomose teritorijose ar kurortuose), o tinkamai – gali būti ekonominės ir socialinės gerovės pagrindas. Užsienio šalių patirtis rodo, kad turizmo planavimas ir turizmo produktų vystymas gali lemti turizmo vietovės ekonominį augimą, net daryti teigiamą įtaką visai šalies ekonomikai. Valdžios institucijos, verslas, visuomenė, planuodami savo veiklą, turi įvertinti jos galimą poveikį aplinkai, žmogui, bendruomenei ir kultūrai. Todėl, matydamos veiklos teikiamą naudą, organizacijos rengia plėtos planus, o matydamos žalą – ieško būdų kaip sumažinti neigiamą poveikį ar kompensuoti padarinius. Tiksliai ateities prognozei būtinas sisteminis požiūris ir planavimas.

Kalbant apie turizmo planavimo procesus, reikėtų pastebėti, kad kai kurių organizacijų vadovai ir už sprendimų priėmimą atsakingi asmenys teigia, jog pastaraisiais dešimtmečiais esame per daug susikonscentravę ties planų rengimu ir planavimo procesais. Kitų manymu turime daugiau planuoti tam, kad būtų pasiekti darnaus turizmo tikslai. Vieno teisingo atsakymo nėra. Nors darnus turizmas reikalauja aukščiausio lygio vietos institucijų dalyvavimo turizmo planavimo ir plėtos procese, visuomenės dalyvavimo mastas ir kokybė kiekvienu konkrečiu atveju skiriasi, priklausomai nuo kultūrinių ir politinių aspektų.

Nors turizmas sparčiai plėtojamas daugelyje vietovių ir tampa viena iš didžiausių pasaulyje socialinių ir ekonominių veiklų, šalys, regionai ar bendruomenė turi būti atsargūs dėl per didelės priklausomybės nuo turizmo vystymo. Ekonomikos diversifikacija yra pageidaujama, tačiau ne visada galima. Dėl šios priežasties, turizmo planavimas šiandieną vykdomas daugelyje šalių ir regionų, siekiančių kontroliuoti turizmo plėtrą, ir žymiai daugiau dėmesio skiriama aplinkos ir socialiniams-kultūriniams veiksniams bei darnaus turizmo vystymui.

10 pagrindinių turizmo plėtos principų:

1. Darnaus turizmo vystymas priklauso nuo nacionalinių turizmo strategijų, nacionalinio ir vietos lygmens turizmo plėtos planų.
2. Turizmo sektoriaus dalyviai turi siekti vystyti turizmą atsakingai ir pripažinti, kad natūralūs ištekliai yra turizmo pagrindas, todėl didžiausia atsakomybė – jų išsaugojimas.
3. Turizmo plėtra turi būti integruota į regiono planus, nes tai sąlygoja plėtos atitikimą aplinkosaugos reikalavimams ir problemų turizmui jautriose teritorijose (pakrančių zonose, saugomose teritorijose) sumažinimą.
4. Poveikio aplinkai vertinimas apima struktūrizuotą požiūrį, numatantį galimą poveikį ir neigiamą įtaką mažinančias priemones projektavimo, statybų ir eksploatavimo etapuose.
5. Turizmo plėtos vykdytojai, nacionalinės ir vietos valdžios institucijos turi bendradarbiauti rengiant ir įgyvendinant priemones, skirtas sumažinti fizinius pokyčius ir jų įtaką statybų etapuose.
6. Valdymo priemonės turi būti naudojamos eksploatavimo metu siekiant sumažinti neigiamą poveikį turizmui jautriose teritorijose.
7. Ilgalaikė stebėseną ir vertinimą sukuria mechanizmą, skirtą nustatyti neigiamą poveikį aplinkai ir socialiniams padariniams, kurie gali būti sušvelninti atitinkamomis priemonėmis.
8. Veiksmingos konsultacijos su visomis suinteresuotomis šalimis, įskaitant vietos bendruomenę, efektyviai prisideda prie ilgalaikės turizmo projektų sėkmės.
9. Darnaus turizmo plėtra reikalauja žmogiškųjų išteklių ir visų dalyvaujančių sektorių institucinių gebėjimų stiprinimo.
10. Valdžios institucijos, tarptautinės ir regioninės organizacijos, verslas ir su turizmu susijusios nevyriausybinės organizacijos turi bendradarbiauti kuriant darnaus turizmo metodologijas ir jomis keičiantis.

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje planavimo poreikį lėmė intensyvi plėtra turizmui patraukliose vietovėse – kurortuose ir kurortinėse teritorijose, pajūrio zonoje, nacionaliniuose ir regioniniuose parkuose. Turizmas, nors ir galėdamas daryti neigiamą įtaką, vis dėlto dažnai yra pagrindinė galimybė pagerinti aplinkos, ypač kultūros paveldo vertybių, būklę, turizmui pritaikyti nykstančius archeologijos ar istorijos paminklus, išsaugoti vietovės savitumą ar regiono kultūrinį identitetą.

1.2. Turizmo planavimo procesas

Planavimas apibūdinamas kaip mąstymo procesas, kuris skatina tikslingai kurti. Tai yra projekto, programos arba metodo sudarymas konkrečiam tikslui ar rezultatui siekti.

Veiklos planas – tai kartu ir laukiamas rezultatas, ir veiklos kryptis, kuria reikia sekti, ir etapai, kuriuos reikia praeiti, ir metodai, kuriuos reikia pritaikyti. Dabartinėje išorinėje bei vidinėje organizacijų aplinkoje vykstantys pokyčiai yra tokie spartūs, kad planavimas tampa vieninteliu visiems prieinamu būsimų galimybių ir problemų prognozavimo būdu. Jis sumažina neteisingų sprendimų priėmimo riziką, leidžia nustatyti vieningus organizacijų ir jų narių tikslus, sudaro veiksmingos kontrolės pagrindą.

Plačiąja prasme planavimas yra formalizuota ir disciplinuota veikla, per kurią visuomenė gali pati skatinti pokyčius. Tai kryptingas sprendimų priėmimo procesas, apimantis sugebėjimą numatyti ateities įvykius, analizuoti ir vertinti situaciją, naujoviškai mąstyti ir pasiekti tenkinančius sprendimus. Turizmo planavime, kaip ir bet kurios kitos srities ar veiklos planavime, naudojamos tos pačios sąvokos ir metodai, tačiau jie pritaikomi turizmo sistemai.

Turizmo planavimą galima apibrėžti kaip procesą, kuriame numatoma ateities vizija, tikslai ir ateitį galintys įtakoti veiksmai. Siekiant sėkmingai įgyvendinti turizmo planavimo procesus, turi būti kontroliuojami ir vertinami įgyvendinančiųjų institucijų, verslininkų ir vietos gyventojų veiksmai, apibrėžtos jų pareigos, numatytas veiklų įgyvendinimo tvarkaraštis.

Planuojant turizmą paprastai sudėtingiausia pasiekti, kad visi turizmo sektoriaus dalyviai siektų bendrų tikslų, todėl planavimo procesuose būtina apsibrėžti tikslus ir nustatyti jų siekimo metodus. Rengiant turizmo plėtros planą labai svarbu teisingai suformuluoti jo tikslą, nes praktikoje tikslų formulavimas dažnai painiojamas su uždaviniais. Dažniausiai pagrindiniu tikslu turėtų būti nurodomas visuomenės ar vietos bendruomenės gyvenimo lygio kėlimas, užimtumo didinimas, socialinė gerovė ir aplinkos saugojimas. Tokia tikslo formuluotė įpareigoja planavimo organizatorių atidžiai išskirti prioritetus ir nustatyti veiksmų politiką. Pavyzdžiui, nacionalinėje Norvegijos turizmo strategijoje pagrindinis šalies tikslas – maksimaliai užtikrinti žmonių gerovę, o Laplandijos turizmo strategijoje – pasiekti, kad turizmas teiktų gerovę visai Laplandijai ir skatinti darnų regiono vystymąsi.

Turizmo planavimas ir plėtra turėtų tenkinti ne vien turistų, bet ir vietos gyventojų poreikius, todėl siekiant į turizmo vietovę (šalį, regioną, miestą ar kaimą) pritraukti daugiau turistų ir suteikti jiems geresnes sąlygas, svarbu turėti viziją, kaip turizmas tenkins bendruomenės poreikius, įvertinti turizmo plėtros teigiamą ir neigiamą poveikį, atsižvelgti į darnaus vystymosi principus. Turizmo plėtros planavimas turėtų atitikti bendruomenės ir viso regiono tikslus.

Kas lemia sėkmingą turizmo plėtros plano įgyvendinimą? Visų pirma, vertingas tik toks planas, kuris galės būti įgyvendintas. Tam turi būti numatytas lėšų poreikis ir nustatyti finansavimo šaltiniai, įgyvendinimo terminai, atsakingos institucijos ir patvirtinta plano stebėseną. Galiausiai, tik pasiekti numatyti rezultatai sudarys sąlygas įgyvendinti apsibrėžtus turizmo plėtros plano tikslus.

1 lentelė. Tikslai ir principai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį turizmo planavime

Tikslai ir principai	Pagrindimas
Ekonominiai	Vertinti alternatyvų ir sprendimų teigiamus ir neigiamus aspektus, nes plėtra turi būti ekonomiškai pagrįsta. Paskirstyti naudą visoms suinteresuotosioms šalims. Suderinti kokybišką lankytojo patirtį su turizmo vietovės tikslais ir vertybėmis. Užtikrinti, kad surinktų mokesčių išlaidos infrastruktūrai ir marketingui nevirsytų naudos (pavyzdžiui, gyventojams gali tekti mokėti didesnius mokesčius tam, kad būtų finansuojama turizmo plėtra, ir negauti naudos iš didėjančių pajamų, gerėjančių socialinių paslaugų ir priėjimo prie įrengtos infrastruktūros, išsilavinimo ir mokymų galimybių).
Socialiniai	Siekti nuolatinio užimtumo, kuris padėtų mažinti nedarbo ir sezoniškumo problemas. Turizmo paslaugų sektoriuje siekti geresnių įdarbinimo galimybių. Kurti kokybiškas darbo vietas, skatinančias vietinių gyventojų žinių, sugebėjimų ir tradicijų panaudojimą, ir taip kelti gyventojų pasitenkinimo lygį. Kelti gyvenimo lygį ir nešališkai paskirstyti naudą tarp dabarties ir ateities kartų.
Ekologiniai	Rūpintis ekologinių procesų priežiūros, biologinės įvairovės ir neatsinaujinančių išteklių išsaugojimu ateities kartoms. Planavimą vykdyti tokiu tempu ir mastu, kad jis būtų efektyvus, būtų nuolat vykdoma stebėseną ir mažinamas ilgalaikis neigiamas poveikis. Aplinkos išteklių bendrųjų išlaidų apskaičiavimą vykdyti remiantis išlaidų ir naudos analize. Poveikį aplinkai analizuoti svarbiomis plėtros prielaidomis, o aplinkos valdymo sistemos turi būti įgyvendintos įmonių bei organizacijų.
Kultūriniai	Turistų elgesys turi gerbti kultūrinę veiklą, vietą ir vertybes. Projektai turi būti suderinti su nacionaliniu ir vietiniu paveldu, puoselėti bendruomenės tapatumą ir priklausomybės vietai jausmą. Turistų veikla turi atitikti vietinių gyventojų poreikius ir lūkesčius, apsaugant vietines kultūras nuo bet kokio neigiamo poveikio.
Politiniai	Suderinti bendrus regiono ir bendruomenės ekonominės plėtros ir turizmo plėtros tikslus. Planus ir planavimo procesą integruoti į kitus bendruomenės ir regiono plėtros planus ir procesus. Planavimo iš viršaus į apačią balanso siekti per gyventojų dalyvavimą planavimo ir plėtros procesuose.

Turizmo planavimas turi būti nuolatinis, lankstus, prisitaikantis ir skaidrus procesas, o turizmo vystymo priemonės – novatoriškos. Be abejo, planavimo procese turi būti apsvarstytos ir alternatyvios plėtros plano įgyvendinimo priemonės.

Taigi, turizmo plėtros planavimas sudaro galimybes pasiekti darnaus turizmo tikslus, užtikrinti valdžios institucijų, verslo ir vietinės bendruomenės bendradarbiavimą, kontroliuoti turizmo plėtrą, atsižvelgti į darnaus turizmo principus, maksimizuoti teigiamą turizmo plėtros naudą ir minimizuoti neigiamą jo poveikį.

1.3. Planavimo nauda

Turizmo planavimas yra reikalingas dėl šių priežasčių:

- Darnus turizmas vis dar yra pakankamai nauja veiklos sritis, todėl kai kurios valdžios institucijos ir privatus verslas turi per mažai patirties, kaip tinkamai jį plėtoti. Turizmo planas ar plėtros programa gali suteikti rekomendacijas šio sektoriaus vystymui.
- Turizmas yra sudėtinga sistema, apimanti tokius sektorius, kaip žemės ūkis, žuvininkystė ir gamybos pramonė. Turizmas yra glaudžiai susijęs su istorinėmis vietomis, parkais ir rekreacija, infrastruktūra, paslaugomis ir transportu. Būtent planavimas užtikrina, kad visi šie elementai būtų vystomi sistemingai.
- Didžioji dalis parduodamų turizmo produktų, kuriais naudojasi turistai, susideda iš infrastruktūros ir teikiamų paslaugų. Turizmas gali teikti tiesioginę ir netiesioginę ekonominę bei sociokultūrinę naudą. Planavimas

reikalingas siekiant išsirinkti tinkamiausią turizmo rūšį ir tokį turizmo lygį, kuris neduotų neigiamo poveikio turizmo vietai.

- Planavimas gali būti panaudotas siekiant atgaivinti pasenusias ar sunkiai plėtojamas turizmo rūšis.
- Planavimas sudaro sąlygas švietimui ir mokymams.
- Planavimas suteikia racionalų pagrindą plėtrai ir projektų, kurie yra svarbūs viešajam ir privačiam

sektoriams, rengimui bei investicijų pritraukimui.

Galima išskirti šiuos turizmo planavimo lygius: objektas, turizmo vietovė, regionas, šalis, kelios valstybės. Objektas galėtų būti paplūdimys, lankytina vieta ar parkas. Turizmo vietovė galima laikyti tam tikrą teritoriją, kurioje yra vienas ar keli lankytini objektai. Regionas gali būti susijęs su tam tikromis administracinėmis ribomis vienoje valstybėje arba paremtas turizmo traukos faktoriais. Kelios valstybės gali būti susijusios viena turizmo vietovė, pavyzdžiui, Nemuno turizmo trasa (Lietuva ir Baltarusija).

Turizmas pirmiausia turėtų būti planuojamas nacionaliniu ir regioniniu lygiu. Šiuose lygiuose planavimas yra susijęs su turizmo plėtros politika, paslaugų standartais, struktūriniais planais, instituciniais veiksniais ir visais kitais turizmo plėtrai ir valdymui reikalingais elementais.

Nacionalinio ir regioninio lygmens turizmo planavimo nauda:

- Nustatomi bendri turizmo plėtros tikslai ir politika, apibrėžiama, ką ir kaip siekiama įgyvendinti.
- Vykdoma turizmo plėtra užtikrina, kad gamtos ir kultūros ištekliai bus išsaugoti ateities kartoms.
- Turizmo integravimas į bendrą plėtros politiką sukuria šalies ar regiono modelį, ryšius tarp turizmo bei kitų ūkio sektorių.
- Sudaromas pagrindas viešojo ir privataus sektoriaus sprendimų priėmimui turizmo plėtros klausimais.
- Sudaromos sąlygos koordinuoti visų kitų turizmo sektoriaus elementų plėtrai. Tai apima susijusias lankytinas vietas, turizmo veiklas, infrastruktūrą ir paslaugas, įvairias turizmo rinkas.
- Ekonominės, socialinės ir aplinkos turizmo naudos optimizavimas ir subalansuotas naudos paskirstymas visuomenėje sumažina galimas turizmo problemas.
- Plėtojami su tam tikra vieta susiję statiniai, apimantys turizmo pramogas, infrastruktūrą ir paslaugas.
- Sukuriami tarpusavyje derantys ir vienas kitą stiprinantys standartai bei metodikos, kurios yra naudojamos rengiant turizmo plėtros teritorijų planavimo dokumentus bei projektuojant turizmo infrastruktūrą.
- Sukuriama reikalinga organizacinė ir institucinė struktūra, padedanti pagrindą efektyviam turizmo plėtros politikos įgyvendinimui bei planavimui ir turizmo sektoriaus vientisam valdymui.
- Sukuriama efektyvi viešojo ir privataus sektoriaus koordinavimo struktūra, skatinamos investicijos į turizmo plėtrą.
- Skatinama nuolatinė turizmo plėtros stebėseną ir jos palaikymas.

Įgyvendinus turizmo planavimo procesus nacionaliniu ir regioniniu lygiu, gali būti rengiami turizmo vietovių, kurortų, miestų, kaimų ir turizmo produktų plėtros planai.

1.4. Planavimo klaidos

Vystyti sudėtingą planavimo sistemą yra neefektyvu, jei nėra politikų ir visuomenės palaikymo. Pirmiausia reikėtų sukurti planavimo procesui tinkamą aplinką ar struktūrą, kuri padėtų išvengti praeityje vykdyto planavimo proceso klaidų.

2 lentelė. Tradicinės planavimo klaidos

Aspektai	Aprašymas
Lankstumo trūkumas	Loginis ir racionalus požiūris į planavimą sukūrė per daug griežtus ir sunkiai prie besikeičiančių sąlygų pritaikomus plėtros planus. Kol požiūris į išorinę aplinką yra statiškas, detalus ir griežtas, organizacijoms ir turizmo vietai gali būti sudėtinga sukurti tinkamiausią ryšį tarp išteklių ir galimybių, darančių įtaką turistinei aplinkai. Dinamiškas požiūris leidžia sukurti ir dinamišką, prie pokyčių prisitaikantį planavimo procesą.
Strateginio mąstymo ir vizijos trūkumas	Nemažai kritikos yra skiriama tradiciniam ir racionaliam planavimo požiūriui, stokojančiam lyderystės vizijos. Lyderių ir sprendimus priimančių asmenų (ne techninių ar teritorijų planavimo ekspertų) „strateginės vizijos“ įtraukimas užtikrina, kad planas būtų ne tik veiksmų planas, bet ir planas, organizacijai nurodantis kryptį ir koncepciją ilgalaikiams tikslams pasiekti.
Neefektyvus „iš viršaus į apačią“ planavimas	Planavimas, kurį vykdo vietovės planavimo organizatorius ar samdomi išorės ekspertai, baigiasi tuo, kad plėtros planas negali efektyviai ginti visų suinteresuotų šalių skirtingų nuomonių, poreikių ir požiūrio. Sėkmingo „iš viršaus į apačią“ plano įgyvendinimą varžo bendruomenės palaikymo bei įsitraukimo į procesą stoka.
Nepakankamas rengimo ir įgyvendinimo ryšys	Kita svarbi kliūtis planavimui – nesugebėjimas susieti plano rengimo ir įgyvendinimo rezultatų, kas garantuotų atsakomybę ir planavimo priemonių įgyvendinimo sėkmę. Aiškių, lengvai įgyvendinamų veiksmų ir įsipareigojimų, užtikrinančių atsakomybę, stoka nutolina efektyvų įgyvendinimą. Todėl būtina aiškiai apibrėžti planavimo žingsnius ir įgyvendinimo priemones tam, kad būtų užtikrinta efektyvi turizmo plėtra ir subalansuoti turizmo vietovės ištekliai.

Turizmo sistemoje yra dalyvių, kurie gana skeptiškai nusiteikę planavimo atžvilgiu (pavyzdžiui, Lietuvoje – turizmo plėtros galimybių studijų rengimas). Vieni mano, kad tai yra laiko švaistymas, kadangi nemaža turizmo plėtros planų dalis lieka neįgyvendinti. Todėl planavimo organizatoriai turėtų pasirinkti tokį turizmo planavimo modelį, pagal kurį parengtas plėtros planas turizmo vietai duotų didžiausią teigiamą efektą.

2. Strateginis darnaus turizmo planavimas

2.1. Darnaus turizmo strateginio planavimo principai

Strateginis planavimas – tai procesas, kuriame būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir reikalinga padaryti, kad planavimo organizatorius pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos bei apsisaugotų nuo veiksmų, trukdančių sėkmingam planų įgyvendinimui. Formaliai strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų numatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus. Efektyvus strateginio planavimo pagrindas yra procesas, o ne pats planas, todėl norint, kad procesas būtų efektyvus, jis turi būti:

- pagrįstas bendradarbiavimu (vykdomas pačių sprendimus priimančių ir problemas sprendžiančių organizacijų);
- sąveikaujantis (apimantis tai, kas yra ir kas gali būti);
- jungtinis (sujungiantis „apačią“ su „viršumi“, mastant, kas turėtų būti padaryta, kaip tai turėtų būti padaryta ir kas tai turėtų padaryti);
- tęstinis (suvokiant, kad tikslingos sistemos ir jų aplinkos pastoviai keičiasi ir joks planas neišlaiko savo vertės laikui bėgant).

Strateginis planavimas yra būtinas darnaus turizmo pagrindas, kai kalbama apie integruotą turizmo valdymo struktūrą. Strateginis planavimas siekia sukurti optimalią sistemą ir jos aplinką, todėl jis yra:

- ilgalaikis;
 - turintis viziją;
 - turintis apibrėžtus tikslus ir uždavinius;
 - apimantis svarbiausius veiksmus (priemones) tikslams pasiekti;
 - nustatantis pagrindinius būdus išteklių paskirstymui;
 - dinamiškas, lankstus ir prisitaikantis;
 - garantuojantis, kad strateginio plano kūrimas ir įgyvendinimas yra ne atskiri, o per nuolatinę stebėseną, aplinkos tyrinėjimą, vertinimą ir prisitaikymą glaudžiai susiję procesai;
 - nelinijinis procesas, nes nuolatinis aplinkos tyrinėjimas vyksta proceso metu ir taip sudaro galimybes tiesioginei reakcijai ir koregavimui; be to, stebėjimas gali prasidėti jau tada, kai tik nustatomi plano rodikliai.
- Strateginis požiūris į bendruomenės dalyvavimą darnaus turizmo planavimo procese reikalauja:
- glaudaus vietinės ir regioninės valdžios institucijų, politinių struktūrų bendradarbiavimo;
 - bendruomenės dalyvavimo ir palaikymo;
 - plano rezultatais suinteresuotų grupių dalyvavimo (planavimo organizatorius turėtų būti tik ugdytojas ir ekspertizės tiekėjas);
 - inovatyvios ir visaapimančios organizacinės struktūros bendram planavimui;
 - tobulėjančios bendruomenės, kuri yra kompetentinga, apsišvietusi ir sąmoninga;
 - darnaus turizmo plėtros principų taikymo, siekiant užtikrinti ilgalaikę ekologinę bei vietinės ekonomikos ir bendruomenės sociokultūrinių vertybių darną;
 - nešališko privilegijų skirstymo suinteresuotosioms šalims.

Darnaus turizmo planavimas reikalauja strateginio planavimo požiūrio, kuris siektų optimaliai prisiderinti prie sistemos ir jos aplinkos ilgalaikių kryptų (vizijų), tikslų ir išteklių paskirstymo, strategijų ir poveikio stebėsenos kūrimo detalaus veiksmų plano pagalba. Plėtros planas yra kuriamas dalyviams, kurių poreikiai, požiūriai ir vertybės atspindi plano vizijoje ir turinyje.

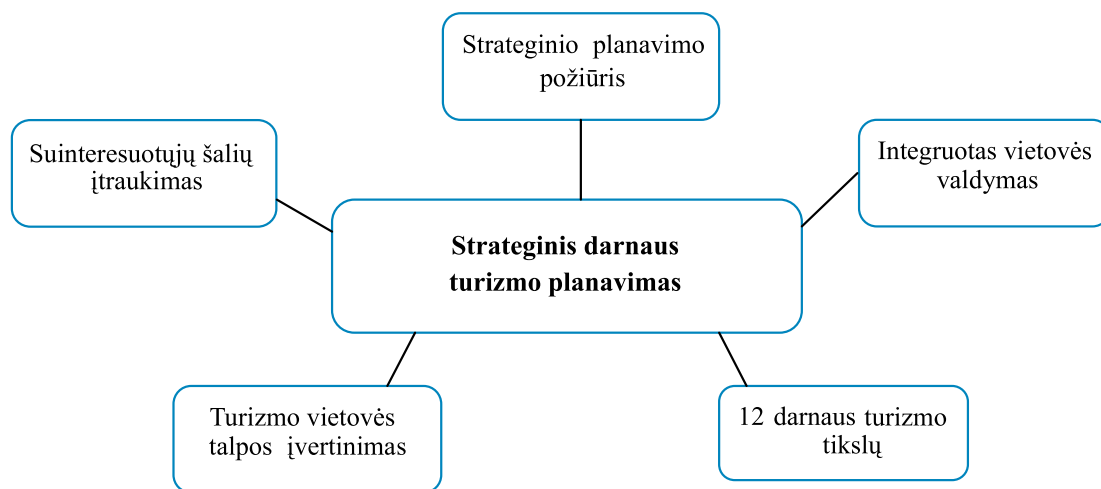
Strateginio planavimo procesas apima šiuos pagrindinius elementus ir planavimo etapus:

- vizijos ir/arba misijos sukūrimas;
- situacijos (problemų) analizė;
- strateginių tikslų iškelimas;
- strateginių alternatyvų įvertinimas;
- strategijos numatymas ir jos įgyvendinimas (išmatuojami tikslai ir detalūs veiksmų planas);
- strategijos ir veiksmų (priemonių) plano taikymo stebėseną bei vertinimas.

Strateginio planavimo procese visuomet identifikuojami tikslai ir įvertinami metodai jiems pasiekti, taip pat visi turizmo ištekliai, suinteresuotosios šalys ir organizacijos, rinkos bei turizmo vietovės programos. Strateginis

turizmo planavimas reikalauja atsakingo darnaus turizmo tikslų ir principų apsvairstymo, todėl turėtų būti išanalizuoti ekonominiai, aplinkosauginiai, socialiniai ir instituciniai turizmo vystymo aspektai.

Strateginio planavimo proceso metodinė struktūra, skirta darnaus turizmo vystymui, remiasi penkiais principais (žr. 1 pav.).



1 pav. Darnaus turizmo strateginio planavimo principai (JT, 2009)

Strateginio planavimo požiūris reikalauja orientuotis į ilgalaikį veiksmų numatymą, o ne į kiekvienais metais rengiamas programas. Strateginio planavimo procesu siekiama nustatyti, kokia šiuo metu yra turizmo vietovės padėtis ir kokia ji galėtų būti ateityje.

Strateginis planavimas yra cikliškas procesas, susidedantis iš trijų pagrindinių etapų. Pirmasis etapas apima sprendimą pradėti planavimo procesą, vizijos nustatymą, suinteresuotųjų dalyvių struktūros sudarymą, situacijos analizę ir strategijos parengimą. Antrasis etapas yra pasikartojantis procesas, susijęs su strateginiu veiksmų (priemonių) plano formavimu. Trečiasis etapas prasideda plano įgyvendinimo ir stebėsenos metu. Planas turi būti peržiūrimas, vertinamas ir stebimas viso proceso metu, kol priimamas sprendimas, kad jis įgyvendintas.

Integruotas vietovės valdymas – tai ilgalaikė veikla, apimanti daug dalyvių ir plačią teritoriją ir priklausanti nuo trumpalaikių programų. Darnaus turizmo vystymo strateginis planavimas turėtų būti įgyvendinamas remiantis integruotu vietovės valdymu.

Darnaus turizmo plėtros strateginio planavimo procesas turėtų remtis 12 darnaus turizmo tikslų, kurie detaliau aptarti leidinyje „Darnaus turizmo vystymo gairės“.

Turizmo vietovės talpos įvertinimas vykdomas per:

- integruotą vietos vystymo koncepciją;
- alternatyvių ateities scenarijų vizualizaciją;
- visuomenės dalyvavimą;
- trumpalaikio, vidutinio ir ilgalaikio laikotarpio veiksmų programas;
- naudojant indikatorius, padedančius nustatyti darnos ir vietos gyvenimo kokybę;
- sudarant partnerystę su privačiu sektoriumi.

Suinteresuotųjų dalyvių įtraukimas yra svarbus siekiant įvairinti darnaus turizmo vystymosi formas. Šiame kontekste, bendruomenės dalyvavimas ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas tapo atrama turizmo planavimui. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese yra labai svarbus sėkmingam turizmo planavimui.

2.2. Darnaus turizmo strateginio planavimo etapai

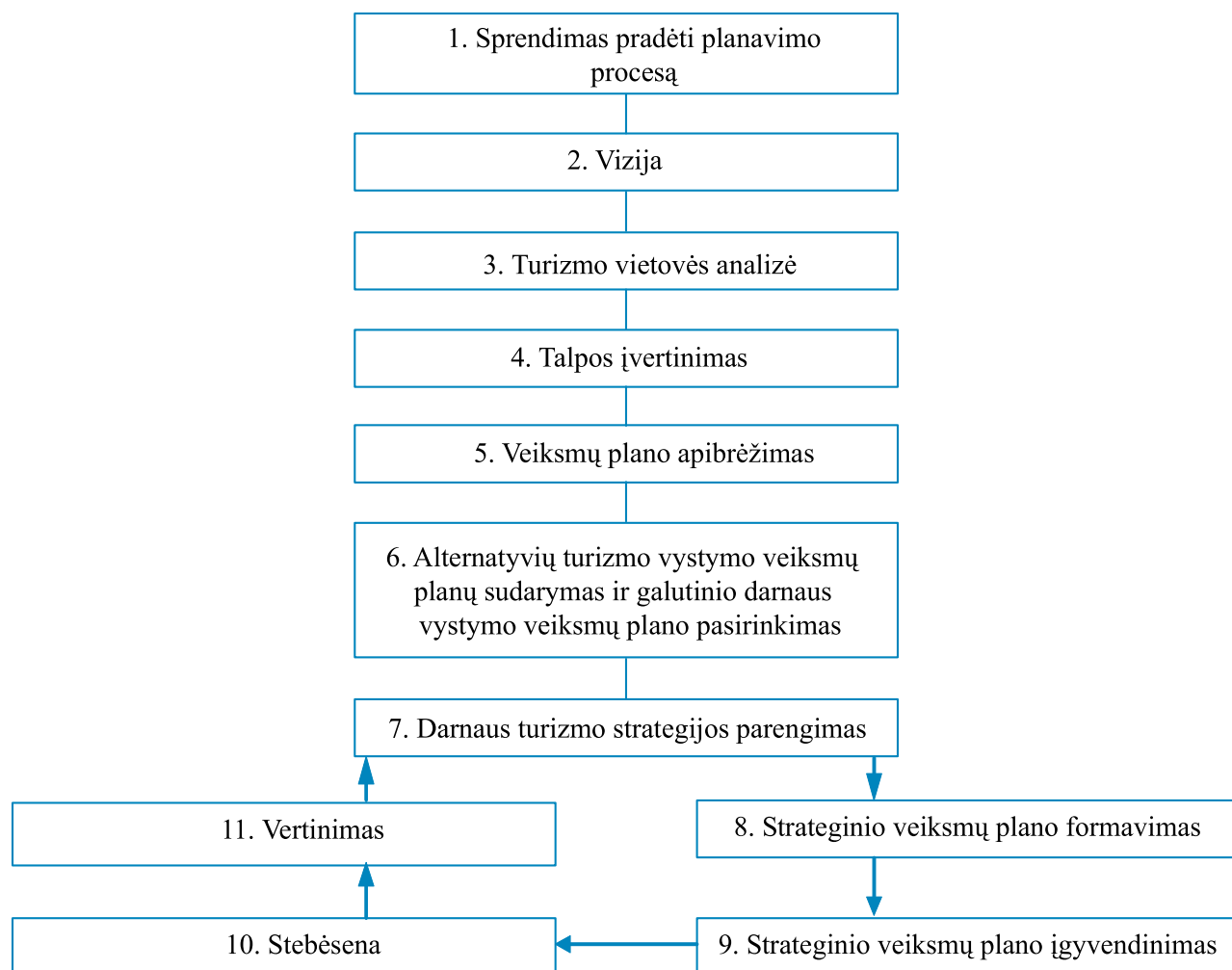
Strateginio planavimo tikslai yra susiję su gaunama nauda, strateginio planavimo produktais, sėkmingu planavimu ir įgyvendinimu. Daugelis turizmo vietovių į pasikeitimus reaguoja neplanuotomis veiklomis, vietoj to, kad tuos pasikeitimus iš anksto numatytų ir jiems pasiruoštų.

Toliau išskiriame darnaus turizmo plėtros strateginio planavimo tikslus:

- padėti suinteresuotosioms šalims geriau suprasti turizmo sistemą, išskiriant jos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes;
- padėti suinteresuotosioms šalims susitelkti į tai, „ką norima pasiekti“ ir „kaip tai planuojama padaryti“, užsibrėžiant tikslus ir veiksmų planą;
- nustatyti ir susisteminti išteklius, siekiant palengvinti projektų ir kitų veiklų įgyvendinimą;
- padėti suinteresuotosioms šalims planuoti trumpalaikiam ir ilgalaikiam periodui;
- nustatyti prioritetinius išteklius;
- nustatyti tikslus, kurie padėtų prižiūrėti veiklą ir ją įvertinti.

Svarbiausi turizmo strateginio planavimo proceso etapai yra paremti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu. Šie etapai yra išdėstyti nuosekliai, nes procesas yra pasikartojantis, su grįžtamuju ryšiu ir jungiantis įvairias stadijas. Svarbu pastebėti, kad tai yra rekomendacinio pobūdžio procesas – kiekviena valstybė ar turizmo vietovė gali koreguoti šį procesą taip, kad jis atitiktų planavimo organizatoriaus reikalavimus, standartus ir vertybes.

Darnaus turizmo plėtros strateginis planavimas vyksta 2 paveiksle pavaizduota tvarka:



2 pav. Darnaus turizmo strateginio planavimo etapai (JT, 2009)

2 paveiksle pavaizduoti žingsniai seka vienas po kito, išskyrus 7-11 žingsnius, kurie visame strateginio planavimo procese yra pasikartojantys ir priklausantys nuo kiekvienos turizmo vietovės poreikių, standartų ir vertybių.

Sprendimas pradėti strateginio planavimo procesą. Prieš pradedant strateginio planavimo procesą, turi būti aiškiai apibrėžtas tikslas ir pristatyta turizmo vietovės koncepcija. Remiantis Beirmanu (2003), turizmo vietovė gali būti šalis, regionas, miestas, kuris save reklamuoja kaip turistams patrauklią vietovę. Taigi, turizmo vietovė yra produktas, galintis pritraukti turistus.

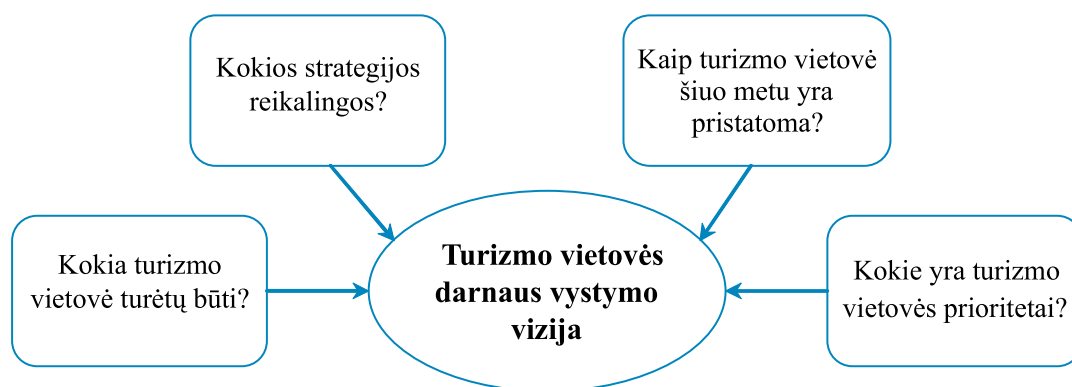
Kodėl turėtų būti pradėtas darnaus turizmo vystymo strateginio planavimo procesas? Pirmiausia dėl to, kad daugelis vietovių patiria neigiamą turizmo įtaką, pvz., aplinkos ir kraštovaizdžio naikinimas, masiškai didėjantis turistų skaičius, turizmo vietovės įvaizdžio blogėjimas ar besikeičianti lankytojų elgesio kokybė. Turizmo vietovės patrauklumo praradimas lemia turizmo sektoriaus žlugimą. Be to, anksčiau ar vėliau verslininkai supranta, kad ne tik investicijos ir infrastruktūra lemia verslo vystymosi sėkmę, bet ir gamtinė bei kultūrinė aplinka.

Galima išskirti ir dar vieną priežastį, lemiančią darnaus turizmo vystymo strateginio planavimo poreikį – tai siekis prailginti turizmo sezoną ir organizuoti su turizmu susijusias veiklas visus metus.

Turizmo sektoriaus suinteresuotųjų šalių įtraukimas padeda sukurti tinkamus darnaus turizmo vystymo planus. Sprendimo pradėti strateginio planavimo procesą priėmimas turi būti vykdomas remiantis privataus, viešojo sektoriaus ir vietos bendruomenės poreikiais ir paremtas stipriu politiniu pritarmu.

Susitarimas dėl vizijos. Priimant sprendimą dėl strateginio planavimo proceso pradžios, turėtų būti apibrėžiama darnaus turizmo vystymo vizija, identifikuojamos turizmo strateginės valdymo ir plėtros problemos. Vizija turi būti aiški ir lengvai suprantama. Taip pat turi būti išskirti turizmo vietovės ateities siekiai – kokia vietovė turėtų būti.

3 paveiksle pateikiami darnaus turizmo vystymo vizijoje analizuojami principai ir tikslai.



3 pav. Turizmo vietovės darnaus turizmo vystymo vizija (JT, 2009)

Turizmo vietovės analizė. Vietovės analize yra apibrėžiamos turizmo vietovės ribos. Ši analizė turi būti atliekama atsižvelgiant į turizmo vietovės turizmo išteklių, paslaugų ir turizmo plėtrą bei esamos situacijos identifikavimą.

Turizmo vietovės talpos įvertinimas. Natūralūs ir žmogaus sukurti ištekliai yra riboti, todėl, siekiant nustatyti plėtros poveikį turizmo ištekliams, naudojamas turizmo vietovės talpos įvertinimo metodas. Talpos analizė parodo, ar turizmo vietovės infrastruktūra, gamtos ir socialiniai ištekliai galėtų paskatinti turizmo sektoriaus augimą, nedarantį žalos turizmo ištekliams. Tai įgyvendinus, vertinama turizmo plėtros ir pagrindinių turizmo vietovės elementų sąveika, leidžianti nustatyti, kurios turizmo vietovės turi didesnę potencialą pritraukti turistus.

Veiksmų plano apibrėžimas. Pradinis veiksmų planas rengiamas numatant potencialią turizmo vietovės plėtrą ateinantiems dešimčiai metų bei apsveriant dabartinės politikos įgyvendinimo pasekmes. Politikos poveikis turizmo vietovės talpai įvertinamas naudojant darnaus turizmo rodiklius, susijusius su ekologiniais, fiziniais, sociokultūriniais ir ekonominiais politikos komponentais (žr. 5 lentelę). Sudarant turizmo plėtros pradinį veiksmų planą reikia atsižvelgti į turizmo vietovės talpos ribas.

Alternatyvių turizmo vystymo veiksmų (priemonių) planų parengimas ir galutinio darnaus vystymo veiksmų plano pasirinkimas. Turizmo vietovės plėtrai sudaromi alternatyvūs turizmo vystymo veiksmų planai, apibūdinantys skirtingus turizmo vystymo scenarijų pasirinkimus ir sąsajas su darniu turizmo vietovės vystymu. Visus veiksmų planus siūloma kurti vadovaujantis darnaus turizmo principais. Šiame etape pasirenkamas geriausias turizmo plėtros veiksmų planas iš kelių analizuotų alternatyvų. Siūlome aprašyti du veiksmų planus, neskaitant pradinio veiksmų plano: konservatyvų, kuris pasižymi išteklių išsaugojimu ir griežtu turizmo plėtros reguliavimu; liberalų – mažiau ribojantį turizmo plėtrą.

Pagrindinė sėkmės sąlyga, tinkanti šiam etapui ir visam strateginio planavimo procesui – vietinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas.

Apibrėžus pradinį veiksmų planą ir sudarius mažiausiai du alternatyvius veiksmų planus, planavimo organizatoriaus sudaryta koordinavimo grupė, remdamasi darnaus turizmo principais, kaupia duomenis ir plėtoja turizmo vietovės vystymo modelį kiekvienam veiksmų planui.

Pagrindinis ir visaapimantis darnaus turizmo vystymo veiksmų plano tikslas – harmonizuoti esamą turizmo vietovės situaciją su regioniniais ir nacionaliniais prioritetais bei siekti darnios išteklių vadybos. Veiksmų planas turi atitikti turizmo vietovės talpos rodiklius, identifikuoti ir suderinti vietovės talpos ir turizmo plėtros galimybes.

Darnaus turizmo strategija. Remiantis ankstesnių etapų rezultatais apibrėžiama darnaus turizmo strategija, padedanti koordinuoti vietinės valdžios veiksmus, susijusius su darnaus turizmo plėtra. Siekiant sukurti darnų turizmą visuose strategijos formavimo lygiuose, tikslai turėtų būti integruoti į sprendimų priėmimo procesus. Darnaus turizmo strategija apima žemės ilgo laikotarpio panaudojimo tikslus, susidedančius iš mažesnių vietinės bendruomenės plėtros tikslų, ir teisingą žemės paskirstymą šalia kitų pramonės šakų (žvejybos, žemės ūkio ir t.t.). Svarbu, kad strategija turėtų bendrą tikslą ir būtų lengvai integruojama į kitas politikos sritis. Taip pat turi būti nustatytos horizontalios (su kitomis sritimis) ir vertikalios (vidinės, toje pačioje srityje) sąsajos.

Pagrindinis darnaus turizmo vystymo veiksmų plano sudarymo rezultatas – turizmo vietovės plėtros uždavinių, pagrįstų strateginio planavimo proceso pradžioje apibrėžta vizija, nustatymas bei realių veiksmų, užtikrinančių sėkmingą tikslų pasiekimą, numatymas. Turizmo plėtros uždavinių pritaikomumas ir indėlis į kitas veiklas, susijusias su darniu vystymusi, vertinamas atsižvelgiant į energijos ir vandens išsaugojimą, įdarbinimą, ekonomikos augimą, infrastruktūros planavimą, aplinkosaugą ir išteklių išsaugojimą, miesto ir kaimo gyvenimo lygio gerėjimą, paveldo išsaugojimą, vartotojų apsaugą, bendruomenės gerovę, verslo kūrimą ir t.t. Kai strategijoje apibrėžiami pagrindiniai darnaus turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai, formuluojamas veiksmų planas ir priemonės.

Strateginio veiksmų (priemonių) plano formavimas. Strategija remiasi realiu ir įgyvendinamu veiksmų planu, numatančiu priemones, reikalingas tikslams pasiekti, jų atlikimo laiką ir lėšų poreikį. Strateginis veiksmų planas grindžiamas ilgo laikotarpio strategija ir yra kasmet peržiūrimas. Planas turi apibrėžti, kokie tikslai ar uždaviniai turi būti įgyvendinti, kaip kiekvienas uždavinys prisidės prie turizmo vietovės strateginių tikslų įgyvendinimo, kokie turėtų būti konkretūs rezultatai. Todėl formuluojant strateginį veiksmų planą, reikia:

- identifikuoti atsakomybę už veiksmų (priemonių) įgyvendinimą;
- išanalizuoti vietines ir nacionalines strategijas, kad su jomis sutaptų plane formuojamos priemonės;
- numatyti poveikį žemės panaudojimo planavimo politikai;
- panaudoti tiesioginius veiksmus ir kontrolę, kurią atliktų turizmo vietovės valdžios institucijos.

Strateginio veiksmų (priemonių) plano įgyvendinimas. Strateginio veiksmų plano įgyvendinimui reikia sudaryti kontrolės komandą, į kurią būtų įtraukti ne tik dabartiniai darbuotojai, bet ir tie žmonės, kurie dirbo anksčiau, kadangi jie gali pasidalinti savo patirtimi ir pastebėjimais. Į komandą taip pat reikia įtraukti atsakingus turizmo vietovės asmenis, kurie priima sprendimus. Šiame etape reikėtų pasidomėti, kokia vietinės valdžios parama yra reikalinga veiksmų plano įgyvendinimui, ar tikslai, uždaviniai ir veiksmai atitinka regioninius, nacionalinius ir tarptautinius teisės aktus, kaip strateginis veiksmų planas bus pristatytas visuomenei, koks yra lėšų poreikis plano įgyvendinimui, ar yra kitų šio plano įgyvendinimo alternatyvų ir kt.

Stebėseną. Stebėseną yra paskutinis strateginio planavimo proceso žingsnis. Darnaus turizmo strategija ir veiksmų planas turi būti nuolat peržiūrimi dėl besikeičiančių turizmo vietovės tikslų bei rinkos sąlygų ir galimų nelauktų poveikių. Reguliari stebėseną padeda laiku pamatyti ir išspręsti pagrindines problemas, o darnaus turizmo principų naudojimas padeda nuolat vertinti ex-ante (išankstinis etapas) ir ex-post (baigiamasis etapas). Tai leidžia koordinavimo komandai suprasti, kokius veiksmus apima suinteresuotųjų šalių veikla, kokios priemonės buvo suplanuotos ir kokios įgyvendintos, kokios buvo finansuotos ir kt.

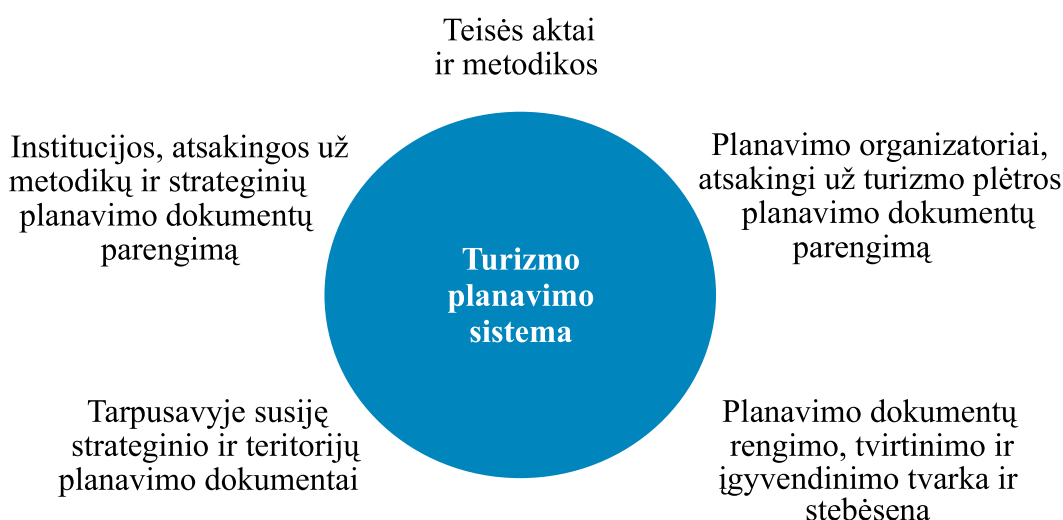
Vertinimas. Strateginio veiksmų plano įgyvendinimo vertinimas atliekamas naudojantis stebėsenos proceso metu gauta informacija. Viso strateginio plano proceso apžvalga reiškia pasiektų rezultatų palyginimą su siekiamais rezultatais. Rezultatai turi būti peržiūrimi reguliariai ir lyginami su lūkesčiais. Vertinimu yra sustiprinamos stiprybės ir minimizuojamos silpnybės, siekiant nustatyti tolimesnius uždavinius ir tikslus. Koordinavimo grupė gali vertinti, ar praėjusių metų kritiniai turizmo plėtros klausimai ir tikslai yra tinkami ateinantiems metams, ar turizmo vietovės valdžios institucija eina teisingu keliu, ar turizmo vietovės vizija vis dar atitinka pasikeitusias turizmo plėtros sąlygas. Iš anksto turi būti nuspėta, kas yra atsakingas už veiksmų plano įgyvendinimą.

Koordinavimo grupės nariai dalyvauja vertinimo procese, suvokdami pagrindinį principą – kiekvienas, kuris įtrauktas į strateginio veiksmų plano įgyvendinimą, turi įdėti pastangų ir jį formuojant.

2.3. Lietuvos turizmo planavimo sistema

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje planavimo poreikį lėmė intensyvi plėtra turizmui patraukliose vietovėse – kurortuose ir kurortinėse teritorijose, pajūrio zonoje, nacionaliniuose ir regioniniuose parkuose. Lietuvos turizmo sektoriaus valdymas ir planavimas yra pagrįstas jį reglamentuojančiais įstatymais ir kitais teisinais dokumentais. Turizmo planavimas yra viena iš turizmo sektoriaus valdymo ir politikos įgyvendinimo funkcijų ir priemonių.

Šioje dalyje trumpai apžvelgiami svarbiausi bendrojo planavimo pagrindai, specifinė rekreacijos ir turizmo erdvinio bei strateginio planavimo sfera.



4 pav. Lietuvos turizmo planavimo sistema

Lietuvos turizmo planavimo sistemą sudaro:

- strateginis planavimas – nustatomos atitinkamo laikotarpio turizmo plėtros strateginės kryptys ir turizmo politikos įgyvendinimo nuostatos;
- teritorijų planavimas – rengiami teritorijų planavimo dokumentai;
- trumpalaikis planavimas – rengiamos turizmo plėtros galimybių studijos, turizmo plėtojimo prioritetų ir galimybių artimiausiame laikotarpyje įvertinimui, projektavimo dokumentų ir investicijų poreikio nustatymui, turizmo viešosios infrastruktūros bei paslaugų (produktų) poreikių ir pasiūlos suderinimui, rinkų įvertinimui atlikti.

Lietuvoje parengtos metodinės rekomendacijos sudaro sąlygas valstybinių institucijų darbuotojams racionaliai planuoti ir koordinuoti turizmo plėtros procesus šalies, regiono, rajono ir turistinio objekto lygmeniu.

Turizmo strateginio planavimo sistemą sudaro turizmo ir su turizmu susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai. Turizmo strateginio planavimo sistemoje svarbiausias ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas

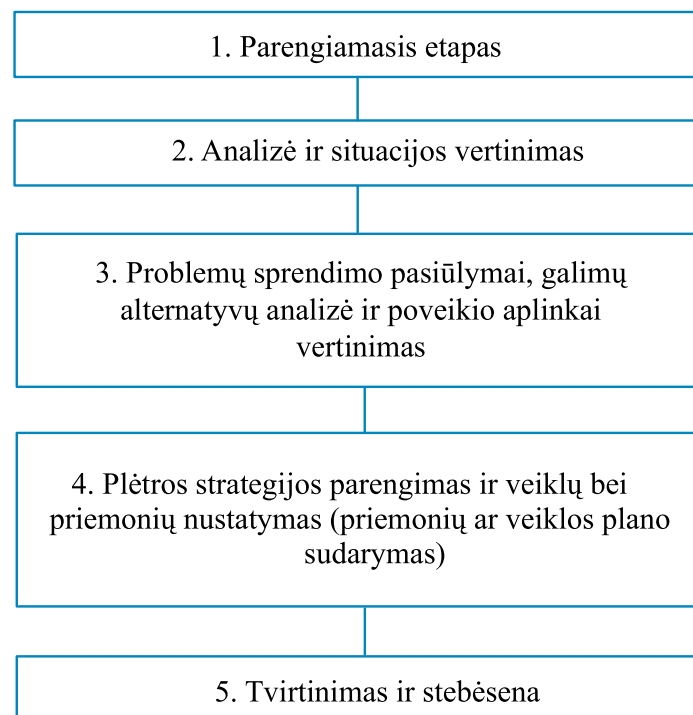
yra Valstybės ilgalaikės raidos strategija (dalis „Turizmas“), atspindinti ilgalaikę valstybės turizmo raidos viziją ir plėtros kryptis. Į šalies turizmo strateginio planavimo sistemą taip pat įeina Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikė strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas ir kitų ekonomikos sektorių ilgalaikio strateginio planavimo dokumentai, kuriuose pateiktos turizmo planavimo nuostatos.

Valdžios institucijų rengiamuose strateginiuose veiklos planuose pateikiama misija, strateginiai tikslai ir programos, kuriose nurodomi siektini rezultatai, planuojami finansiniai ir kiti ištekliai. Institucijų strateginiai veiklos planai rengiami atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir prioritetus, Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, atitinkamos ūkio šakos (sektoriaus) plėtros strategijos ir kitų su institucijos veikla susijusių planavimo dokumentų nuostatas. Institucijų strateginių veiklos planų rengimo procesas susijęs su biudžeto rengimu ir metiniu strateginio planavimo ciklu. Savivaldybių turizmo sektoriaus planavimo lygmenyje taip pat vadovaujamosi savivaldybės strateginiais turizmo planavimo dokumentais (bendraisiais planais, strategijomis, programomis, galimybių studijomis).

Vadovaujantis bendrąja ūkio sektorių plėtros planavimo metodika, rekomenduojama tokia turizmo sektoriaus plėtros strategijos struktūra:

- ūkio šakos (sektoriaus) būklės analizė, įvertinant išteklius, galimybes bei rinkas;
- strategijos tikslai ir prioritetinės kryptys;
- atitinkamo laikotarpio uždaviniai ir jų įgyvendinimo priemonės.

Kad turizmo planavimas būtų visapusiškas, jis turėtų apimti visas sudedamąsias turizmo veiklos ir planavimo dalis, o taip pat ir kitus vietovės planus. Planavimo tikslu turi tapti bendruomenės interesai ir darni plėtra.



5 pav. Lietuvos strateginio turizmo planavimo etapai

Parengiamasis etapas. Plano rengimo iniciatorius (valstybės institucija, savivaldos institucija, bendruomenė) įvertina ir apsisprendžia dėl planavimo objekto sudėties ir kompleksiško. Tuo remiantis priimamas sprendimas dėl turizmo plėtros plano (strategijos, programos, teritorijų planavimo dokumento) parengimo, taip pat nustatomi tikslai ir planavimo uždutis bei įgaliojimai dėl planavimo proceso valdymo ir specialių tyrimų atlikimo. Planavimas gali būti užsakomojo pobūdžio arba jo rengimui sudaroma speciali daugiaprofilinė specialistų grupė, susidedanti iš turizmo, teritorijų planavimo, rinkodaros, ekonomikos ir finansų, aplinkos apsaugos, sociologijos ir infrastruktūros planavimo specialistų; nustatomos darbo grupės kompetencijos ribos. Tikslų nustatymas siejamas su turizmo plėtra, kurios rezultatai atitiktų visuomenės interesus ir poreikius. Tikslai turi būti suderinti ekonominiu, socialiniu ir

aplinkosaugos aspektais. Pirminiame variante nustatyti plėtros tikslai planavimo proceso eigoje gali būti tikslinami ar koreguojami, atsižvelgiant į gautus analizės rezultatus.

Analizė ir vertinimas. Situacijos vertinimas atliekamas analizės ir sintezės (apibendrinimo) metodu. Vertinant turi būti analizuojama turizmo sektoriaus fizinė, ekonominė ir socialinė būklė, atsižvelgiant į gamtos ir kultūros išteklius, viešosios turizmo infrastruktūros ir turizmo paslaugų kiekybines bei kokybines charakteristikas, rinkų veikimo ypatumus ir charakteristikas, plėtros tendencijas ir esamus ar galimus veiksnius. Įvertinimas turi apimti visų svarbiausių nacionalinių, tarptautinių ir tiesiogiai su turizmu susijusių įgyvendintų planavimo dokumentų rezultatus, jų poveikį turizmo raidai, kuris gali padėti nustatyti planuojamos perspektyvos plėtros kryptis ir prioritetus.

Analizė pateikiama kaip esamos padėties ir numatomos plėtros tendencijų aprašymas. Aprašyme turi būti įvardinti veiksniai (ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos), darantys įtaką esamai būklei ir plėtrai. Esamos padėties analizė turi nustatyti ir paaiškinti objektyvias (darančias esminę įtaką) plėtros problemų priežastis bei jų sprendimo būdus, naudojant investicijas ir resursus.

Būklės analizės baigiamoji dalis – turizmo sektoriaus SSGG analizė, sudaroma išanalizavus vidaus (stiprybes ir silpnybes) ir išorės (galimybes ir grėsmes) aplinkos veiksnius ir nustačius jų priežastis. SSGG analizės pagrindu nagrinėjama, kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti, kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis, kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti ir kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Plėtros strategija. Turizmo sektoriaus plėtros strategijoje, naudojantis SSGG analize, nurodomi strategijos tikslai ir prioritetinės veiklos jiems pasiekti. Kiekvienam tikslui pasiekti numatomi uždaviniai, išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinių įgyvendinimo priežiūrai atlikti turi būti nustatomi kriterijai, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga. Formuojami uždaviniai turi jungti tarpusavyje susijusias veiklas arba sritis, o jų realizavimo vertinimo kriterijai turi atspindėti tiesioginius rezultatus bei savo turiniu skirtis nuo kitų uždavinių vertinimo kriterijų. Skirtingų uždavinių realizavimo panašūs tiesioginiai vertinimo kriterijai parodo nepakankamai gerą uždavinių ir tikslų formulavimą. Siekiant užtikrinti kokybišką plėtros strategijos tikslų ir uždavinių suformulavimą, tikslinga vadovautis problemų (uždavinių) „medžio“ sudarymo metodu. Nustatytų uždavinių įgyvendinimui yra sudaromas atitinkamų priemonių (veiklų) planas bei paskiriamos atsakingos institucijos priemonėms vykdyti.

Tvirtinimas. Turizmo plėtros planas, prieš jį tvirtinant teisės aktų nustatyta tvarka, turi būti pateiktas visuomenės svarstymui, įtraukiant vietos bendruomenę, asocijuotas institucijas, galimus plano vykdytojus ir partnerius. Siekiant išvengti radikalių pasiūlymų ir pakeitimų, visuomenės atstovai apie plano rengimą turėtų būti informuojami viso planavimo proceso metu.

3. Viešojo sektoriaus vaidmuo

3.1. Institucinis turizmo plėtros valdymas

Turizmo planavimo ir vystymo procesuose svarbus yra ne tik viešasis, bet ir privatus sektorius, pelno nesiekiančios organizacijos, bendruomenė ir turistai. Tačiau valdžios institucijoms tenka pagrindinis vaidmuo turizmo plėtros valdyme, pirmiausia transporto, planavimo (ypač žemės panaudojimo planavimo), finansavimo ir turizmo vietovės valdymo srityse (JT, 2009). Be to, valdžios institucijos yra atsakingos už sprendimų, susijusių su turizmo plėtra, priėmimą.

Lietuvos turizmo valdymo sistemoje išskiriami šie pagrindiniai dalyviai ir jų funkcijos: LR Seimas (atsakingas už turizmo vystymo politikos kryptis, nustatomas įstatymais), LR Vyriausybė (steigia Valstybinį turizmo departamentą bei atlieka turizmo valdymo funkcijas, tvirtindama Nacionalinę turizmo plėtros programą, valstybinės reikšmės turizmo, rekreacijos ir kurortų infrastruktūros projektus), Ūkio ministerija (vykdo strateginį šalies turizmo veiklos planavimą, rengia ir teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl valstybinės reikšmės turizmo ir rekreacijos bei kurortų infrastruktūros projektų įgyvendinimo).

Daugiausia tiesioginių turizmo vystymo valdymo funkcijų vykdo Valstybinis turizmo departamentas, dalyvaujantis vykdant strateginį šalies turizmo veiklos planavimą, rengiantis Nacionalinę turizmo plėtros programą ir valstybinės reikšmės turizmo infrastruktūros plėtros projektus, pagal kompetenciją derinantis įstatymų ir kitų teisės aktų projektus bei atliekantis kitas funkcijas.

Turizmo plėtros klausimams nagrinėti ir pasiūlymams teikti valstybės institucijoms, įgyvendinančioms valstybės politiką turizmo srityje bei Nacionalinę turizmo plėtros programą, yra sudaroma Turizmo taryba iš Ūkio ministerijos, Valstybinio turizmo departamento ir kitų valstybės institucijų, savivaldybių asociacijų atstovų, turizmo verslo asociacijų, organizacijų bei savaveiksmių turizmo organizacijų atstovų.

Savivaldybės skatina turizmo verslą kaip darbo vietų kūrimo ir gyventojų užimtumo priemonę. Vadovaudamosi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis, savivaldybės rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) arba savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros schemas ir projektus, planuoja ir vykdo priemones, reikalingas rekreacinių teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai jose plėtoti ir tvarko šių teritorijų apskaitą. Savivaldybės vykdo teritorijos turizmo išteklių ir paslaugų rinkotyrą ir rinkodarą bei atlieka kitas funkcijas.

Taigi, siekiant darnaus turizmo plėtros rezultatų, valdžios institucijoms turi būti skiriamas vadovaujantis vaidmuo, kadangi jos yra atsakingos už:

- planavimo, sprendimų priėmimo, stebėsenos procesus ir įstatymų leidybą;
- investicijų į infrastruktūrą pritraukimą ir galimybių turizmo sektoriuje skatinimą;
- organizacinių struktūrų, apimančių visuomeninių organizacijų ir verslo bendradarbiavimą, sudarymą.

Valdžios institucijos, siekdamos darnaus turizmo vystymo, turi suprasti, kad įvairios suinteresuotos šalys turi skirtingas pozicijas ir motyvus, todėl bendradarbiaujant turi būti siekiama bendrų tikslų. Būtent darnus vystymasis ir turėtų būti visų suinteresuotųjų šalių tikslas. Todėl valdžios institucijos turi vykdyti tokią turizmo plėtros ir valdymo politiką, kuri skatintų privataus sektoriaus įmones, turistus ir kitus suinteresuotus turizmo sektoriaus dalyvius siekti darnaus turizmo vystymo. Kai kuriuose turizmo vystymo planuose būtent efektyvi institucinė struktūra yra laikoma pagrindiniu sėkmingo turizmo vystymo veiksnium.

3.2. Priemonės, užtikrinančios darnaus turizmo vystymą

Turizmo planavime be valdžios institucijų dalyvauja ir bendruomenės, turizmo informacijos centrai, parkų direkcijos, turizmo organizacijos (asociacijos) ir pan. Pavyzdžiui, galima paminėti nevyriausybines organizacijas (NVO), kurios yra pajėgios iš valdžios institucijų perimti daugelio funkcijų (socialinės apsaugos, sporto veiklos organizavimo, kultūros projektų finansavimo, švietimo ir mokslo tyrimų, nusikaltimų prevencijos ir t.t.) vykdymą, o tai stiprina jų įtaką visuomenėje.

3 lentelė. Darnaus turizmo vystymo priemonės, kurias naudoja viešasis sektorius ir nevyriausybines organizacijos

Dalyviai	Priemonės	Tarptautinis lygmuo	Nacionalinis lygmuo	Regioninis / vietinis lygmuo
Viešasis sektorius	Teisinės		Įstatyminė bazė Gamtos apsauga Aplinkos planavimas Nacionalinės biologinės įvairovės strategijos Bendrieji planai Poveikio aplinkai ataskaitos	
	Ekonominės		Vartotojų teisės (Eko) mokesčiai Mokesčiai Subsidijos	
	Socialinės		Konvencijos Informacinės kampanijos Edukacija ir mokymai	
NVO	Ekonominės	Fondai	Fondai	Įėjimo / vartojimo mokesčiai
	Socialinės	Konvencijos ir elgesio kodeksai	Aplinkos, informaciniai ir žinių projektai Gamtos ir aplinkos edukacinis švietimas	

Visos priemonės yra skirstomos į teises, ekonomines ir socialines. Regioninio ar vietinio lygmens priemonės yra glaudžiai susijusios su nacionalinio lygmens turizmo vystymo priemonėmis, todėl jas išskirti yra pakankamai sudėtinga.

4 lentelė. Priemonių suskirstymas pagal tikslus (JT, PTO, 2005)

Priemonė	Tikslas
Vertinimo priemonės	Naudojamos nustatyti turizmo daromą poveikio lygį bei suteikia galimybę vertinti esamus ir potencialius pokyčius.
Vadovavimo ir stebėsenos priemonės	Remiantis įstatymine baze, valdžios institucijoms suteikiama galimybė griežtai kontroliuoti turizmo plėtros procesus.
Ekonominės priemonės	Finansiniais ir rinkos metodais reguliuojamas dalyvių elgesys ir turizmo plėtros daromas poveikis.
Savanoriškos priemonės	Naudojamos skatinti suinteresuotus dalyvius, kurie savanoriškai remia darnaus turizmo plėtrą.
Paramos priemonės	Skirtos valdžios institucijoms tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką bei remti su darniu turizmu susijusias veiklas

Kiekviena iš šių priemonių grupių yra savaip svarbi. Šios priemonės yra tarpusavyje suderinamos, viena kitai neprieštaraujančios ir sudarančios visą valdžios institucijų priemonių rinkinį.

Vertinimo priemonės. Analizuojant vertinimo priemones ypatingai svarbi darnumo rodiklių ir stebėsenos reikšmė. Siekti darnos gali būti beprasmė, jei veikla ir jos rezultatai nebus objektyviai vertinami pagal nustatytus darnaus turizmo principus. Darnos rodiklių nustatymas ir naudojimas yra pagrindinis planavimo ir valdymo procesų elementas. Per paskutinius 10 metų prie rodiklių reikšmingumo daugiausia prisidėjo PTO. Rodikliai yra svarbūs, nes leidžia nuolat nuosekliai stebėti pokyčius, padeda nustatant ir tikslinant turizmo plėtros tikslus. Šie rodikliai gali būti naudingi skatinant atskaitomybę, didinant sąmoningumą bei remiant tam tikras veiklas. Rodikliai gali būti naudojami siekiant nustatyti:

- esamą turizmo sektoriaus būklę (pavyzdžiui, užimtumo ar turistų pasitenkinimo lygį);
- sistemos silpnąsias vietas (pavyzdžiui, vandens trūkumą ar nusikalstamumo lygį);
- turizmo daromą poveikį (pavyzdžiui, bendruomenės gaunamų pajamų kitimą ar miškingų plotų naikinimo mastus);
- valdymo pastangas (pavyzdžiui, užterštoms pakrantėms valyti skiriamą finansavimą);
- valdymo poveikį (pavyzdžiui, pakitusį taršos lygį ar sugrįžtančių į tą pačią vietovę turistų skaičių).

Rodikliai gali parodyti, kada reikėtų keisti vykdomą politiką arba imtis naujų veiklų, norint sudaryti tvirtą pagrindą ilgalaikiam turizmo planavimui ir priežiūrai. Rodikliai turi būti susiję su turizmo vietovės prioritetinėmis plėtros problemomis. Galima pastebėti, kad iš pradžių yra pasirenkama gana nemažai rodiklių, kurie vėliau yra tikslinami, atsižvelgiant į jų aktualumą ir panaudojimo praktiškumą. Nuolatinis rodiklių stebėjimas leidžia nustatyti, ar informacija nepakito, kaip pasikeitė rezultatai ar kokie rodikliai yra papildomai reikalingi. PTO yra nustačiusi daugiau kaip 100 įvairių rodiklių turizmo vietovių vertinimui. Ne visus juos būtina naudoti iš karto, reikia pasirinkti tik tuos, kurie padės nustatyti turizmo vietovėje egzistuojančias problemas.

5 lentelė. Darnaus turizmo rodikliai, skirti problemų sprendimui (JT, PTO, 2005)

Pagrindinės problemos	Pagrindiniai siūlomi rodikliai
Vietos gyventojų pasitenkinimo lygio nustatymas turizmo vietovėje	Vietos gyventojų pasitenkinimo lygio vertinimas (apklausa).
Turizmo poveikis bendruomenei	Turistų ir vietos gyventojų skaičiaus santykis (vidurkio skaičiavimas piko laikotarpiu). Žmonių skaičius (%), kurie mano, kad turizmas kuria naujas paslaugas ar infrastruktūrą (apklausa). Bendruomenę aptarnaujančių viešųjų paslaugų tiekėjų skaičius (% turizmo srityje).
Turistų poreikių tenkinimas	Lankytojų pasitenkinimo lygis (apklausa). Kokybės ir kainos santykis (apklausa). Sugrįžtančių lankytojų skaičius.
Turizmo sezoniškumas	Atvykstančių turistų skaičius per mėnesį ar ketvirtį (metinis pasiskirstymas). Licencijuotų (oficialių) apgyvendinimo įmonių užimtumo lygis per mėnesį (piko duomenis lyginant su ne sezono metu) ir viso užimtumo lygis piko metu, per ketvirtį ar mėnesį (%). Visus metus dirbančių verslo įmonių skaičius (%). Pastovių darbo vietų turizmo sektoriuje skaičius (%), lyginant su laikinomis darbo vietomis).
Ekonominė turizmo nauda	Įdarbintų vietinių gyventojų (vyrų ir moterų santykis) turizmo sektoriuje skaičius (visų užimtųjų ir dirbančių turizmo srityje santykis). Turizmo sektoriuje generuojamų pajamų ir visų bendruomenėje surenkamų pajamų santykis (%).
Energetinių išteklių valdymas	Visų rūšių energetinių išteklių suvartojimo dydis vienam gyventojui (iš viso ir turizmo sektoriuje atskirai). Verslo įmonių, dalyvaujančių energetinių išteklių taupymo programose ar įgyvendinančių energetinių išteklių taupymo politiką bei technologijas, skaičius (%). Iš atsinaujinančių šaltinių gautų energijos išteklių suvartojimas (% vietovės įmonių).
Vandens pasiūla ir paklausa	Suvaldyto vandens kiekis (iš viso ir litrais turistui per dieną). Sutaupyto vandens kiekis (% sumažintas vartojimas, pakartotinai panaudotas arba perdirbtas).
Geriamo vandens kokybė	Turizmo įmonių, kurios tiekia vandenį pagal tarptautinius standartus, skaičius (%). Vandens sukeltų ligų skaičius (% susirgusių lankytojų skaičius).

Pagrindinės problemos	Pagrindiniai siūlomi rodikliai
Nuotekų valymas	Nuotekų valoma dalis (% pirmojo, antrojo, trečiojo lygio). Turizmo įmonių, kurios turi nuotekų valymo įrenginius, skaičius (%).
Atliekų tvarkymas	Surenkamų atliekų kiekis turizmo vietovėje (tonomis per mėnesį). Perdirbtų atliekų kiekio ir visų atliekų kiekio santykis (m^3 pagal atliekų rūšis). Surenkamų šiukšlių kiekis viešose vietose (šiukšliadėžių skaičius).
Plėtos kontrolė	Žemės panaudos arba plėtos planavimo proceso galimybės. Viešųjų teritorijų dydis (% tankumas, išplanavimas ir kt.).
Intensyvumo kontrolė	Iš viso atvykstančių turistų skaičius (vidurkis, per mėnesį, piko metu). Turistų skaičius, tenkantis vienam vietovės m^2 (atrakcionų parkuose, paplūdimiuose) ir vienam tikslinės vietovės km^2 (vidurkis ir piko metu).

Vykdamas stebėseną pagal pasirinktus rodiklius, būtina atsižvelgti į aplinkosaugos, socialines ir ekonomines sąlygas. Pagal gautus rezultatus galima įvardinti tam tikras tendencijas, numatyti pokyčius bei galimą pažangą. Tačiau stebėseną bus efektyvi tuomet, jei bus vykdoma reguliariai ir pagal patvirtintą metodiką. Ypač viešasis sektorius turi nemažai įtakos; kai kuriose šalyse net yra įkurti specialūs turizmo plėtos daromo poveikio stebėjimo centrai. Kuo daugiau dalyvių įtraukiama į stebėjimo procesą, tuo geresnių darnumo rezultatų galima pasiekti.

Vienas iš darnaus turizmo stebėsenos būdų yra specifinis, dažniausiai kokybinis, vertinimas:

- turizmo lygių – vertinama pasiūla (pavyzdžiui, atliekant apgyvendinimo įstaigų auditą) ir paklausa (atvykstančių lankytojų skaičius ar jų praleistų nakvynių skaičius);
- aplinkos ir visuomenės būklės – tai gali būti turizmo veiklos rezultatas arba turizmą veikiantys veiksniai (pavyzdžiui, užimtumo lygis, nusikalstamumo lygis, oro ir vandens kokybė, augmenijos ir augalijos rūšių skaičius jautriose intensyviai lankomose teritorijose).

Dar vienas stebėsenos būdas – nuolatinis suinteresuotųjų šalių veiklos, poreikių ir nuomonių vertinimas. Pavyzdžiui, **lankytojų** apklausomis ir atsiliepimais galima įvertinti jų pasitenkinimo lygį. Siekiant įvertinti **turizmo įmonių** veiklą bei jų poreikius, galima organizuoti įvairius susitikimus ar atlikti tyrimus. Norint išsiaiškinti vietos bendruomenės požiūrį į vykdomas turizmo veiklas ir jų daromą poveikį, galima rengti nuolatinius susitikimus, atlikti apklausas ar bendruomenę įtraukti į daugiau veiklų. Tačiau kai kuriems stebėsenos būdams atlikti, pavyzdžiui, vertinant poveikį aplinkai, gali prireikti specialistų pagalbos atliekant ekspertizes.

Stebėsenai vykdyti gali būti naudojamos įvairios priemonės (JT, PTO, 2005):

- teisiniai dokumentai;
- planavimo dokumentai;
- priemonių įgyvendinimo dokumentai;
- darbų atlikimo ataskaitos ir priėmimo aktai;
- statistinės informacijos šaltiniai ir tyrimų ataskaitos;
- stebėjimo ataskaitos (rezultatai) ir kt.

Svarbu paminėti ir tai, kad stebėsenos rodiklių naudojimas yra daug efektyvesnis, kai rezultatus galima su kažkuo palyginti. Pagal tuos pačius rodiklius ir metodus lyginant konkrečią turizmo vietovę su kitomis vietovėmis, galima išsiaiškinti jos darnumo lygį bei silpnąsias vietas, kurioms reikėtų skirti daugiau dėmesio. Valdžios institucijos gali įgyvendinti tiek nacionalinio, tiek tarptautinio palyginimo rodiklių bendrą sistemą. Tarptautiniu lygiu galima lyginti atskiras šalis arba tų šalių atskiras turizmo vietas.

Kitas darnaus turizmo vystymo tikslas yra turizmo plėtos ir lankytojų skaičiaus ribų nustatymas bei griežtas jų laikymasis. Kodėl svarbu nustatyti ribas? Dažniausiai turizmas siejamas su negatyvia veikla ir gamtai bei visuomenei daroma žala dėl per didelių turistų srautų ar intensyvios turizmo plėtos, kuri viršija turizmo vietovės galimybes. Turizmo ribų nustatymas yra svarbus kriterijus formuojant politiką ir rengiant plėtos planus. Turizmo ribos ir galimybės dažniausiai vertinamos atsižvelgiant į turistų skaičių, kurį galima apgyvendinti turizmo vietovėje nedarant jokios žalos aplinkai ir vietinei bendruomenei. Iš viso yra išskiriamos kelių rūšių ribos (JT, PTO, 2005):

- ekologinės – pagrįstos biologiniais ir fiziniais veiksniais (pavyzdžiui, kiek augmenijos rūšių gali atlaikyti tam tikrus pokyčius);
- sociokultūrinės – apibrėžiama nepriimtina žala vietos bendruomenei ar įvedami apribojimai dėl nepakankamų žmoniškųjų išteklių.

- psichologinės – turistams priimtinas žmonių skaičius, kuris nesumažina jų potyrių kokybės. Tai priklauso nuo pačių turistų ir jų atsakingos veiklos;
- infrastruktūros – galimų nakvynės vietų skaičius, transporto sistemos pajėgumas, vandens tiekimas ir pan.;
- valdymo – turizmo vietovėje galimos valdyti turistų skaičiaus ribos, kurios nesukeltų ekonominių ir administracinių problemų.

Pagal šiuos aspektus turizmo vietovės talpą galima išskirti į pastovią ir kintamą. Pastovi talpa apima ekologines ir fizines ribas. Ekologinė talpa gali būti išreikšta saugomų teritorijų kiekiu, nykstančių rūšių kiekiu, aplinkosaugos kokybe ir pan. Fizinė talpa apima gamtos išteklius, tokius kaip geriamo vandens kiekis, atnaujinančios energijos gamyba ir kt. Kintama talpa apima infrastruktūros, socialines-kultūrines ir politines-ekonominės ribas. Infrastruktūra dažniausiai išreiškiama žmonių kiekiu, kurį galima apgyvendinti turizmo vietovėje. Socialinė-kultūrinė talpa parodo, kaip vietiniai gyventojai ir lankytojai vertina žmonių skaičių turizmo vietovėje bei kokį mato galimą maksimalų turistų skaičių. Kultūriniai aspektai (vietinis identitetas ir tradicijos, vietos papročiai ir kt.) irgi turi būti apsvarstyti. Politinė-ekonominė riba parodo, kaip turizmo vietovėje organizacijos sugeba koordinuoti darnaus turizmo plėtrą ir kaip turizmas gali paveikti (teigiamai ir neigiamai) šalies ekonominę situaciją.

Nemažai sunkumų kyla, kai šias ribas reikia įvertinti praktinėje veikloje. Pirmiausia nustatyti ribas ir jų vertinimo kriterijus turėtų visos suinteresuotosios šalys diskusijų metu, o tada asmenys, atsakingi už planavimą, vertinimo kriterijus turėtų naudoti praktikoje. Rodiklių lygiai atskirose vietovėse gali būti skirtingi. Siūloma, kad pagal kiekvieną rodiklių grupę (ekologiniai R_{EK} , fiziniai R_{FI} , sociokultūriniai R_{SK} , politiniai-ekonominiai R_{PE} rodikliai) būtų nusibrėžtos tam tikros darnios veiklos minimalios ir maksimalios galimybių ribos skalėje nuo 1 iki 10.

	Min	←	→	Max
• Ekologiniai R_{EK}				
• Fiziniai R_{FI}				
• Sociokultūriniai R_{SK}				
• Politiniai-ekonominiai R_{PE}				

6 pav. Turizmo vietovės galimybių ribų rodikliai (JT, 2009).

Kaip pavyzdį galima būtų pateikti vietovėje perdirbamų šiukšlių kiekio ribas (perdirbtų turistinių šiukšlių kiekio santykis su visu susidariusiu šiukšlių kiekiu). MIN riba gali būti 20% – tiek šiukšlių turėtų būti perdirbta nacionaliniu mastu, o MAX riba gali būti 60%, jei tam tikros traukos vietovės turizmo sektoriaus dalyviai ir vietos bendruomenė pasiryš perdirbti šiukšlių tris kartus daugiau. Kitas šias keturias rodiklių grupes atspindintis pavyzdys galėtų būti toks: poilsui skirtas paplūdimio plotas (30%), oficialus apgyvendinimo įmonėse galimas lovų skaičius (20%), stovėjimo aikštelių ir kelių pralaidumo galimybė (20%), vietos bendruomenės požiūrio pasikeitimo lygis (30%). Taigi, darnaus turizmo veiklas bus galima vykdyti tik viešojo sektoriaus institucijoms patvirtinus ir įteisinus šias ribas.

Vadovavimo ir kontrolės priemonės. Įstatymų leidyba, reglamentavimas ir licencijavimas yra tarpusavyje susijusios vidinės priemonės, kurios, siekiant darnaus vystymosi, gali užtikrinti reikalavimų įvykdymą. Įstatymais, reglamentais ir baudomis valdžios institucijos gali kontroliuoti verslo plėtros procesus ir daryti įtaką žmonių elgesiui. Tačiau reguliavimas turi būti tiesiogiai susijęs, aiškus ir praktiškas – įstatymų bazė turi užtikrinti darnaus turizmo

veiklas ir suteikti veikimo laisvę, o reguliavimo normos ir taisyklės turi būti aiškios ir įmanomos įgyvendinti. Siekiant tobulėti, darnios veiklos kartelė turi būti nuolat pakeliamą aukščiau numatytų standartų.

Kada darnų turizmą reikia privalomai kontroliuoti? Yra nemažai turizmo veiklų, kurios įstatymiškai turi būti kontroliuojamos, siekiant apsaugoti aplinką, vietos bendruomenės, lankytojų ir verslo dalyvių interesus (JT, PTO, 2005):

- vietovės ir aplinkos plėtra;
- darbuotojų teisės ir darbo sąlygos;
- lankytojų sveikatos ir saugumo užtikrinimas (pavyzdžiui, maisto higiena, apsauga nuo gaisro ir pan.);
- prekybos galimybės;
- didelė žala aplinkai (pavyzdžiui, dėl vandens ir oro užterštumo);
- trukdymas vietos bendruomenei (pavyzdžiui, per didelis triukšmas);
- ribotų vandens ir kitų išteklių naudojimas;
- rimti lankytojų daromi nusikaltimai ir vietinių gyventojų išnaudojimas (pavyzdžiui, vaikų prostitucija);
- teisė naudotis paslaugomis, žeme ir pan.

Siekiant užtikrinti kontrolę ir darnaus turizmo vystymo rėmimą, įstatyminė bazė turėtų būti nuolatos peržiūrima, o prireikus redaguojama. Gali būti reikalinga priimti ir specifines įvairias turizmo veiklas reguliuojančias normas, kurios ypač svarbios jautriai ir pažeidžiamai aplinkai (pavyzdžiui, saugomoms teritorijoms), pažeidžiamai bendruomenei ar tam tikroms veikloms (pavyzdžiui, nardymas daro neigiamą poveikį aplinkai). Be to, gali prireikti papildomai reguliuoti tam tikrų veiklų dažnį (pavyzdžiui, atvykstančių lankytojų skaičių), nes tai daro didelį poveikį vietos bendruomenei (pavyzdžiui, kruizinio laivo atvykimas).

Nors reguliuoti galima daug sričių, tačiau pagrindinės turėtų būti šios:

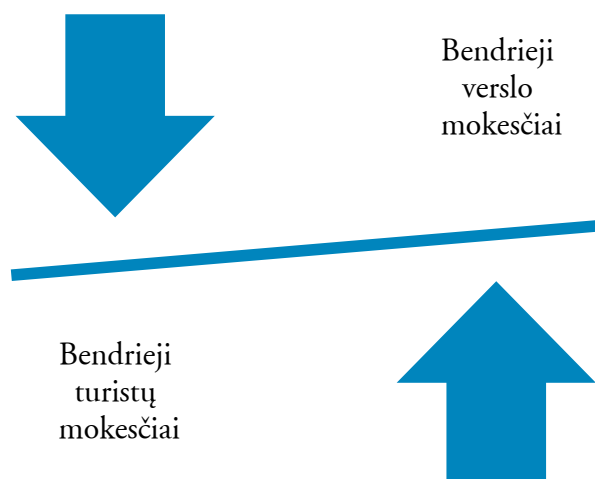
- vietovių prieinamumas;
- apsilankymų dažnis ir trukmė;
- darbuotojų kvalifikacija;
- saugumo standartai;
- iš anksto žinomų neigiamą poveikį darančių veiklų kontrolė.

Pasaulyje licencijavimas yra svarbi priemonė, siekiant kontroliuoti veiklas ir užtikrinti tam tikrus standartus tokiose srityse, kaip apgyvendinimo ir gidų paslaugos, gatvės prekyba. Vienas iš licencijavimo pavyzdžių, užtikrinančių darnų vystymąsi, galėtų būti leidimų išdavimas dirbti saugomose teritorijose.

Kita svarbi priemonė, reguliuojanti turizmo vietovės, naujų turizmo veiklų ir žalingos plėtros kontrolę, yra žemės panaudojimo planavimas ir plėtros kontrolė. Valdžios institucijos šioje srityje turi didžiausią įtaką. Kuo didesnę teritoriją apima žemės panaudojimo planavimo procesas, tuo geresnių darnaus turizmo rezultatų galima pasiekti. Šis veiksnys yra nepaprastai svarbus, nes turi įtakos ne tik turizmui, bet ir kitoms ekonominės veiklos rūšims. Tačiau, dėl skirtingų žemės panaudojimo planavimo sistemų, šios priemonės veikia skirtingai, ir tam įtakos turi skirtingos politinės aplinkybės, įstatymai, korupcijos lygis ar darbo efektyvumas.

Tam tikrose vietovėse turizmo plėtros zonų nustatymas yra vienas tinkamiausių žemės panaudojimo planavimo būdų. Zonavimas gali būti vykdomas atsižvelgiant į pačią vietovę, savininkus ir planavimo aplinkybes kruopščiai įvertinant išteklius. Be to, ypatingai svarbus bendruomenės įtraukimas į bet kurį zonų nustatymo proceso etapą, atkreipiant dėmesį į bendruomenėje vyraujančias problemas.

Ekonominės priemonės. Mokesčiai ir rinkliavos turi daugiausia įtakos tiek įmonių, tiek vartotojų pasirinkimui ir sprendimų priėmimui (JT, 2009). Tačiau tai netiesioginės priemonės, nes yra sudėtinga nuspėti, ar jų poveikis bus toks, kaip ir tikėtasi. Mokesčių įvedimas ir rinkliavų nustatymas gali pakeisti įmonių ir vartotojų elgesį dėl kainų, įkainių ir pelno. Už vykdomas veiklas, kurios neatitinka darnaus vystymosi principų (pavyzdžiui, oro tarša), mokesčiai ir rinkliavos gali būti įvestos kaip baudos. Didėjančios pajamos iš įmonių ir vartotojų gali būti naudojamos aplinkosaugai ir bendruomenės projektams, kurie užtikrintų darnesnes veiklas. Abu šie vienas kitą įtakojantys aspektai turėtų būti derinami tarpusavyje.



Valdžios institucijos turi užtikrinti, kad bendrieji verslo mokesčiai nežlugdytų smulkesnių sektoriaus įmonių, bei atsižvelgti į tai, kaip mokesčių politika gali paveikti ekonominius, socialinius ir aplinkos klausimus, pavyzdžiui, sezoniniai darbai, mažoms įmonėms suteikiamos galimybės, darbuotojų įtraukimas į kuo įvairesnes veiklas.

Kai kurios šalys yra įvedusios turizmo mokestį, kuris mokamas už vieną lankytoją, t.y. jo praleistą nakvybę, dar kitaip vadinamą „lovos mokestiu“. Dažniausiai šis mokestis renkamas iš turizmo įmonių, tačiau gali būti perleistas turistui. Paprastai mokestis suprantamas ne kaip turistų srautų reguliavimo priemonė, bet kaip papildomas pajamų šaltinis. Taip gali būti surenkama nemažai lėšų, bet gali ir sumažinti paklausą ir įmonių pelningumą. Atsižvelgus į darnaus turizmo principus, svarbu, kad gaunamos pajamos pasiliktų vietovėje ir būtų panaudotos turizmo vietovės valdymo, aplinkos apsaugos ir socialiniams klausimams spręsti. Sėkmingai įvesti tokius mokesčius gali būti sudėtingiau, jei verslas juos vertins kaip papildomą mokesčių našą. Dėl šios priežasties šį mokestį geriau perleisti mokėti turistams. Vis dėlto bet koks mokestis turi būti teisingai ir vienodai taikomas, lengvai surenkamas, išsamiai aptartas bei skaidrus.

Platus mokesčių ir rinkliavų diapazonas gali būti naudojamas siekiant daryti poveikį išteklių naudojimui turizmo sektoriuje. Dėl šios priežasties yra įvedami specialūs sąnaudų mokesčiai ir rinkliavos, pavyzdžiui, nutekamojo vandens, produktų pakavimo, transporto ar atliekų mokesčiai.

Iš turistų už viešąsias paslaugas turi būti renkamas bent nedidelis mokestis. Svarbu, kad turistai suprastų gaunamą tiesioginę naudą ir nereaguotų neigiamai. Pavyzdžiui, gali būti naudojamas įėjimo į nacionalinį parką ar kultūros paveldo objektą mokestis. Rinkliavos gali būti panaudotos valdymo tikslams, lankytojų srautų kontrolei ar aplinkosaugai. Pavyzdžiui, už atvykimą bet kokia transporto priemone į Dainuvos slėnyje (Anykščių rajono sav.) rengiamą muzikos festivalį „Velnio akmuo“ taikomas 7 Lt ekologinis mokestis, skirtas slėnio aplinkos sutvarkymui festivaliui pasibaigus.

Mokesčiai taip pat gali būti renkami už naudojimąsi tam tikra infrastruktūra. Įprastas pavyzdys – automobilių stovėjimo mokestis, kuris yra veiksmingas mažinant automobilių skaičių, taršą ir grūstis. Kartais šis mokestis tam tikrose vietovėse gali būti vienintelis tiesioginis pajamų šaltinis, kur nėra kitų atvykimo mokesčių surinkimo būdų. Kelių apmokestinimas taip pat gali būti naudojamas kaip automobilių skaičių turizmo vietovėje mažinanti priemonė.

Finansinės iniciatyvos ir susitarimai irgi yra ekonominės priemonės, galinčios daryti įtaką įmonių veiklai, pavyzdžiui, suteikiama finansinė parama ar komercinės galimybės.

Savanoriškos priemonės. Turistams, įmonėms ir kitiems suinteresuotiems turizmo sektoriaus dalyviams yra skirtos gairės ir elgesio kodeksai, aiškiai išdėstantys reikalavimus ir taisykles. Daugeliu atvejų manoma, kad būtent tokios priemonės gali duoti geresnius rezultatus nei įstatymai ar reguliavimo normos. Valdžios institucijos gali pačios kurti kodeksus arba padėti juos kurti kitoms suinteresuotosioms šalims. Kodeksai ir gairės yra raštiškai įformintos taisyklės, kurios nurodo, kaip reikėtų ar nereikėtų elgtis tam tikrose situacijose. Jie gali būti naudojami siekiant užtikrinti kontrolę, skatinant turizmo sistemos dalyvių vieningą požiūrį, pateikiant sąrašą veiksmų, kuriais būtų galima pasiekti reikiamų rezultatų. Žodis „kodeksas“ dažniausiai suprantamas kaip trumpas galimų ir negalimų taisyklių sąrašas. Kodeksai yra oficialesni, pavyzdžiui, PTO priimtas Turizmo etikos kodeksas, o gairės yra ilgesnės ir detalesnio pobūdžio, perteikiančios patarimus ir informaciją, kokių atitinkamų veiksmų reikėtų imtis. Kodeksų ir gairių privalumas yra tas, kad jie paprastai, be didelių pastangų gali būti sukuriami ir naudojami, o trūkumas – neužtikrinama, kad jų bus laikomasi, nes tai priklauso tik nuo žmonių elgesio ir sąmoningumo.

Norint tobulinti gaires ir kodeksus patartina glaudžiai bendradarbiauti ir konsultuotis su būsimais vartotojais, išlaikyti paprastą terminologiją, naudoti „pozityvią kalbą“, pasiūlyti alternatyvas, turinį susieti su rinkodaros ir kitais informaciniais šaltiniais.

Nors kodeksai dažniausiai yra sukurti siekiant daryti įtaką lankytojų elgesiui, jie gali apimti ir platesnio pobūdžio klausimus, pavyzdžiui, reguliuoti vietinės produkcijos įsigijimo būdus, tinkamo paslaugų tiekėjo pasirinkimą, arbatpinigių davimą, aprangos taisykles ir pan. Taigi, kodeksai gali apimti bendrus patarimus, kaip atsakingai keliauti ir poilsiauti, pavyzdžiui, kaip važinėti dviračiais nacionaliniame parke.

Kita ne mažiau reikšminga priemonė yra sertifikavimas – užtikrinimo būdas, nustatantis, ar tam tikra veikla arba produktas atitinka standartus, priimtus valdžios institucijų ar turizmo sektoriuje veikiančių dalyvių. Turizmo srityje sertifikavimas skirtas pirmiausia įvertinti turizmo įmonių veiklas, ypatingai apgyvendinimo paslaugų teikėjus, siekiant užtikrinti vartotojo saugumą ir poreikių patenkinimą.

Sertifikavimo procesas susideda iš (JT, PTO, 2005):

- verslo dalyvių savanoriško dalyvavimo;
- tinkamai apibrėžtų kriterijų ir standartų;
- audito ir vertinimo veiklų;
- nustatytus kriterijus atitinkančių dalyvių ženklinimo (pavyzdžiui, specialūs ženklaai ar etiketės);
- tolimesnių veiksmų nustatymo, siekiant užtikrinti kontrolę.

Kalbant apie sertifikavimo privalumus ir trūkumus galima būtų pastebėti, kad sertifikavimas padeda išskirti įmones, atitinkančias reikalavimus ir palaikančias darnaus turizmo veiklas.

Valdžios institucijoms sertifikavimas yra privalumas, nes padeda kelti sektoriaus ir tikslinių vietovių įvaizdį, remiantis kokybės bei aplinkosaugos standartais, skatina turizmo sektorių kelti standartus vietovėse ir mažina potencialius reguliavimo kaštus.

Pagrindinis sertifikavimo trūkumas – šio proceso kaina ir trukmė. Be to, verslą yra sunku įtikinti dalyvauti šiame procese, nes patiriami dalyvavimo kaštai dažnai yra didesni už tiesioginę naudą. Todėl sertifikavimas šiuo metu suprantamas daugiau kaip barjeras, ypač mažoms įmonėms. Be to, galima susidurti su palyginimo problemomis, kur įvairios schemos, standartai gali tik suklaidinti vartotoją ar paskatinti nesąžiningas veiklas tarp verslo įmonių.

Valdžios institucijos sertifikavimo procese atlieka svarbų vaidmenį, nes jos veikia kaip iniciatoriai, remia ir teikia paramą šios sistemos plėtrai. Pagrindinės sertifikavimo rūšys, kurios turi įtakos turizmo sektoriui, yra šios:

- sveikatos ir saugumo normos;
- patogumų ir paslaugų kokybė;
- kokybės valdymas (pavyzdžiui, ISO 9000);
- socialinės sąlygos, besirūpinančios darbuotojais, jų kvalifikacijos kėlimu ir pan.;
- aplinkosaugos valdymas ir veikla (pavyzdžiui, ISO 14000, EMAS);
- visapusiška darna, apimanti aplinkosaugos, socialinius ir ekonominius aspektus.

Sertifikavimas dažniausiai buvo siejamas su paslaugų kokybės vertinimu, pavyzdžiui, apgyvendinimo paslaugų sektoriuje. Daugelyje šalių yra įsigaliojusi žvaigždučių vertinimo schema. Turizmo įmonių, kurios dalyvauja paslaugų kokybės sertifikavimo schemose, skaičius yra labai didelis, lyginant su įmonėmis, kurios dalyvauja aplinkos apsaugos sertifikavimo schemose.

Sertifikavimas yra galimas ne tik darniu vystymusi besirūpinančioms įmonėms, bet ir atskiroms turizmo vietovėms. Kaip pavyzdys galėtų būti Mėlynosios vėliavos programa, kuri turi pripažintą paplūdimio kokybės ženklą ir yra puiki reklama, norint pritraukti turistus, ypač iš užsienio šalių.

Paramos priemonės. Nors dauguma valdžios institucijų naudojamų priemonių yra skirtos daryti įtaką privačiam sektoriui, tačiau priemonės, susijusios su infrastruktūra ir viešosiomis paslaugomis, taip pat turėtų tapti užtikrinančiomis darnaus turizmo plėtrą. Galima sutikti, kad galimybė naudotis transporto, vandens, energijos, ryšio ir sveikatos paslaugomis yra vienas iš svarbiausių faktorių, prisidedančių prie sėkmingos turizmo sektoriaus veiklos.

Infrastruktūra ir viešosios paslaugos turėtų būti teikiamos taip, kad:

- būtų tenkinami kiekvieno dalyvio poreikiai ir vietos bendruomenė, turizmo įmonės bei turistai turėtų iš to naudotis;
- paslaugų teikimas būtų ekonomiškai efektyvus ir darnus;
- geriausios technologijos būtų naudojamos siekiant minimizuoti suvartojamų išteklių kiekį ir garantuoti efektyvesnį atliekų tvarkymą.

Pavyzdžiui, nacionalinėje vandens turizmo traseje turėtų būti įrengti viešosios turizmo infrastruktūros objektai – prieplaukos, stovyklavietės, kempingai, poilsia vietės, automobilių stovėjimo aikštelės, šiukšliadėžės, paženklintos trasos ir pastatyti informaciniai stendai. Būtent tokia viešoji infrastruktūra būtų orientuota į darnaus turizmo produkto sukūrimą.

Kartais, kai naujos infrastruktūros sukūrimui reikia daug investicijų, tikslinga reikalingas išlaidas padalinti privačiam ir viešajam sektoriui, atsižvelgiant į jų laukiamą naudą.

Transporto sistema taip pat yra svarbi darnaus turizmo politikai. Turizmo veikla privalo būti įtraukta į sudarinėjamus transporto planus, atliekant išsamias lankytojų ir turistų srautų analizes bei numatant prognozes. Pagrindinė problema, kuri gali iškilti – kaip pagerinti turizmo vietovių pasiekiamumą ir sumažinti išmetamų teršalų kiekį.

Kad viešasis transportas taptų patrauklesniu turistams, turi būti:

- integruota įvairių transporto rūšių bendra tvarkaraščių ir bilietų pardavimo sistema;
- tvarkaraščiai sudaryti atsižvelgiant į turistų judėjimo kryptis;
- suplanuoti maršrutai, kuriuose būtų apgyvendinimo ir kitų veiklų galimybės;
- teikiamos daiktų/lagaminų saugojimo paslaugos;
- efektyvios automobilių nuomos ir taksi naudojimosi sistemos;
- plėtojamas ir remiamas visuomeninis transportas pagal turistų lankomas vietas;
- gerinamos informacijos pasiekiamumo ir bilietų pardavimo sistemos;
- tobulinama transporto paslaugų kokybė ir žmonių saugumas.

Turizmo vietovėse viešosios komunalinės paslaugos reikalauja itin kruopštaus planavimo, ypač tose vietose, kuriose ištekliai yra riboti (vandens, energijos, atliekų, nutekamųjų vandenų ir ryšių paslaugos). Tokioms vietovėms taip pat svarbu saugumo ir avarinių tarnybų paslaugos, užtikrinančios geresnę vietovės įvaizdį. Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas sveikatos priežiūros ir gaisro gesinimo paslaugų teikimo gerinimui. Kai kuriose vietovėse yra sukurtos specialios turistus aptarnaujančios tarnybos ir pagalbos linijos.

Siekiant daryti įtaką turizmo įmonėms ir turistų elgesiui bei sujungti turizmo traukos vietas, turizmo produktus ir turistus kaip visumą, naudojamos konkrečios, efektyvios ir lanksčios informavimo paslaugos.

Pagrindinės informavimo priemonių funkcijos, užtikrinančios darnaus turizmo vystymą, yra:

- atėjimo į rinką palengvinimas; ekonominės darnos užtikrinimui ypač svarbu, kad įvairios turizmo įmonės turėtų galimybę pradėti verslą ir kad valdžios institucijos skirtų dėmesį mažoms įmonėms dėl jų ribotų galimybių patekti į rinką ar veikloms, įtraukiančioms vietas bendruomenę;
- darniausių turizmo rūšių ar specifinių produktų rėmimas, siekiant paskatinti tokių produktų įvaizdį ir vartojimą;
- lankytojų elgesio valdymas, informuojant juos apie darnaus vystymosi problemas.

Norėdamos pritraukti lankytojus ir atkreipti jų dėmesį į problemas, kai kurios turizmo vietovės siekia įprasminti darnumo koncepciją (pavyzdžiui, švari aplinka, įtraukiama bendruomenė) savo ženkluose ar vaizdiniuose. Tačiau turizmo vietovės turi užtikrinti, kad lankytojai gautų išsamią informaciją prieš kelionę ir jos metu (kad galėtų pasiruošti ir būtų atsakingesni).

Kokybiškos informacijos pateikimas lankytojams prieš jiems atvykstant ir kelionės metu gali būti labai naudinga darnaus turizmo užtikrinimo priemonė, nes supažindina lankytojus su vietovės problemomis ir galimais poreikiais. Pagrindiniai informacijos pateikimo būdai yra šie:

- turizmo informacijos centrai, nes tiesioginis informacijos perdavimas „iš lūpų į lūpas“ gali būti labai efektyvus;
- lankytojų centrai;
- stendai ir informaciniai ženklai – aiškiai suprantami, paprasti ir strategiškai išdėstyti;
- turizmo įmonių atstovai, nes jų pateikiama reklaminė medžiaga turi padėti lankytojams orientuotis objekto viduje ir išorėje;
- apgyvendinimo paslaugų valdytojai ir registratūros darbuotojai, nuolat kontaktuojantys su lankytojais;
- gidai, nes jų teikiama informacija gali turėti didelę įtaką turistų elgesiui.

Lankytojų elgesys gali būti formuojamas naudojant ir mokomąsias programas, todėl valdžios institucijos gali remti su atsakingu turizmu susijusius mokymus.

4. PLANAVIMO PROCESAS PAGAL NORVEGIJOS PATIRTĮ

Turizmas – viena iš svarbiausių Norvegijos ekonomikos šakų. Apsilankyti šioje šalyje labiausiai vilioja galimybė išvysti nuostabią gamtą, tačiau pastaruoju metu išryškėjo ir nauja tendencija: turistus vis labiau domina nuotykių ir nepamirštos kelionių patirties troškimas. Norvegijoje daug pastangų dedama darnios turizmo vystymo sistemos, kuri teiktų naudą vietos bendruomenėms, įmonėms, darbuotojams, aplinkai ir, žinoma, turistams, kūrimui. Turizmo produktus siekiama pateikti kuo platesniam vartotojų ratui – tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Turizmo sektoriaus ėjimas į tarptautinę rinką atveria daug naujų galimybių, o kartu atneša ir didelių iššūkių. Nacionalinėje Norvegijos turizmo strategijoje pabrėžiama, kad turizmo sektoriaus sėkmingai plėtrai užtikrinti būtinas glaudus bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotųjų šalių: turizmo verslo, valdžios atstovų ir vietos bendruomenės. Be to, būtina užtikrinti, kad turizmo sektoriaus augimas būtų ne tik pelningas, bet ir darnus.

Vietovės ar regiono darnaus turizmo vystymo strategijomis turi vadovautis ne tik valdžios institucijos ar organizacijos, rengiančios tam tikrus turizmo vystymo veiksmų planus ar projektus. Bendrą turizmo vystymo kryptį ir siekius turi suprasti ir turizmo sektoriaus verslininkai bei turizmo paslaugų teikėjai. Todėl būtina laiku formuoti visų turizmo sektoriaus dalyvių sąmoningumą ir supratimą, kodėl reikia siekti bendrų turizmo vystymo tikslų, kokiomis priemonėmis juos įgyvendinti, kodėl ir kuo naudingas bendradarbiavimas šioje srityje tiek verslininkams, tiek bendruomenei, tiek visam regionui ar šaliai. Norvegijoje suprantama, jog daug galima pasiekti sukuriant balansą tarp turizmo veiklų, vietos aplinkosaugos problemų sprendimo ir bendruomenės poreikių užtikrinimo. Neužmirštama, kad didelis dėmesys turi būti skiriamas ir vietos bendruomenių įtraukimui į turizmo vystymą, įvertinant ir perimant vietos žinias bei prioritetus ir panaudojant juos priimant sprendimus.

Nacionalinėje Norvegijos turizmo strategijoje teigiama, kad norint sukurti visapusišką turizmo produktą, apimančią kultūrą, istoriją, tradicinį maistą, gamtą bei aktyvią veiklą joje, taip pat kokybiškas apgyvendinimo bei transportavimo paslaugas, turizmo sektorius turi pereiti nuo tradicinių turizmo produktų kūrimo prie tarpsektorinio bendradarbiavimo. Pabrėžiama, kaip svarbu sustiprinti patį turizmo planavimą savivaldybės ar regiono mastu, atsižvelgiant į esamus ir būsimus vietovės infrastruktūros plėtros, ekonominio vystymosi, žemėnaudos ar kitus planus. Nesuplanuotas, nekontroliuojamas turizmo augimas vietovėje gali sunaikinti išteklius, kurių pagrindu jis ir yra sukurtas, todėl planavimo procese turėtų derėti ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis požiūriai.

Norvegijos turizmo sistemos planavimo procese savivaldybės atlieka svarbų vaidmenį. Pirmiausia, jos yra atsakingos už fizinių aplinkos išteklių valdymą, jų kokybės ir galimybių jais pasinaudoti nepažeidžiant teisinių reikalavimų užtikrinimą. Antra, savivaldybės atlieka svarbų vaidmenį palengvinant verslo kūrimo ir vystymo procesus. Tiek savivaldybės, tiek apskričių administracijos turi fondus, kurių lėšos gali būti panaudojamos verslo ar pramonės skatinimui. Turizmo vystymą taip pat įtakoja apskrityse rengiamos ir įgyvendinamos žemės ūkio, gamtos išteklių valdymo ir aplinkosaugos strategijos. Efektyvus planavimas iš savivaldybės reikalauja išankstinio kontaktavimo ir bendradarbiavimo tiek su privataus verslo grupėmis, tiek su kitomis valdžios institucijomis. Turizmo sektorius betarpiškai susijęs su valstybėje funkcionuojančia mokesčių sistema, regiono plėtros, darbo rinkos, aplinkosaugos, infrastruktūros vystymo, transporto, žemės ūkio bei investavimo politika, todėl rengiant turizmo vystymo strategiją būtina į jas atsižvelgti.

4.1. Turizmo planavimas Hedmark apskrityje

Pirmasis Hedmark turizmo vystymo planas, parengtas Hedmark apskrities tarybos užsakymu, buvo patvirtintas 2005 m. Atsakinga už plane numatytų priemonių įgyvendinimą yra organizacija Hedmark Reiseliv BA, kurios veiklą galima būtų prilyginti Lietuvos turizmo informacijos centrų veiklai. Šis planas, turintis realų įgyvendinimo periodą – tai savotiškos gairės visiems dirbantiems apskrities turizmo sektoriuje. Jo sudėtinė dalis – veiksmų ir marketingo planas su patvirtintu ir kasmet peržiūrimu biudžetu bei paskirstyta atsakomybe už tam tikrų priemonių įgyvendinimą. Planas kiekvienais metais peržiūrimas, įvertinamas ir, esant reikalui, koreguojamas.

Turizmo vystymas Hedmarke 2005–2008 metais buvo orientuotas į 4 pagrindines sritis: turizmo produkto kūrimas ir vystymas, gebėjimų stiprinimas ir teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas, turizmo marketingo vystymas ir turizmo sektoriaus bendradarbiavimo bei viešojo sektoriaus efektyvaus darbo organizavimas. Pagrindinis plano tikslas – didinti pridėtinės vertės kūrimą per augančias turizmo sektoriaus pajamas ir pelningumą

darbo vietų kūrimą. Įgyvendinus plane numatytas priemones tikimasi, kad, lyginant su 2005 metais, svečių nakvynių Hedmarke skaičius 2010 metais išaugs iki 20%.

Hedmark turizmo plano įgyvendinimui reikia:

- išsamaus turizmo organizavimo modelio parengimo;
- finansavimo modelio parengimo;
- naujų turizmo sektoriaus reguliavimo taisyklių sukūrimo;
- plano įgyvendinimo strategijos parengimo;
- derybų su potencialiais partneriais;
- dialogo tarp regionų;
- regioninės partnerystės susitarimų parengimo ir plėtojimo;
- inovatyvių turizmo produktų ir paslaugų kūrimo.

Šiuo metu Hedmark apskritis, bendradarbiaudama su turizmo kompanijomis, rengia naują regioninį patyrimo ekonomikos planą turizmo vystymui 2011–2015 metams. Jo pagrindą sudaro darnaus vystymosi principai, o plėtojant turizmą pagrindinis siekis yra naudoti vietoje pagamintus produktus ir taip prisidėti prie vietos verslininkų skatinimo.

Rengiant planą orientuojamasi į tris pagrindinius tikslus:

- tapti labiau darniais;
- išsiaiškinti vartotojų poreikius ir kurti juos atitinkančius turizmo produktus;
- tapti patraukliais darbuotojams ir investuotojams.

Principinė plano nuostata – visos priemonės ir veiklos būdai, naudojami tikslams pasiekti, turi būti paremti darnumo principais.

Svarbiausias turizmo vystymo planavimo siekis – parengti turizmo, kultūros bei gamtos derme grįstos gerovės kūrimo planą Hedmark regionui. Planas turi nurodyti pagrindines kryptis, kaip išspręsti svarbiausius su rinkos plėtra susijusius iššūkius, derinant juos su darnumo principais, padėti sukurti glaudesnę sąveiką tarp privataus ir viešojo sektoriaus, sudaryti palankias sąlygas naujų ir geresnių bendradarbiavimo būdų tarp įvairių sektorių ir regionų kūrimui, paskirstyti atsakomybes ir įsipareigojimus, teikti informaciją finansavimo agentūroms. Aiškūs prioritetai ir įgyvendinimo priemonės turi būti sukonkretinti metiniame veiksmų plane.

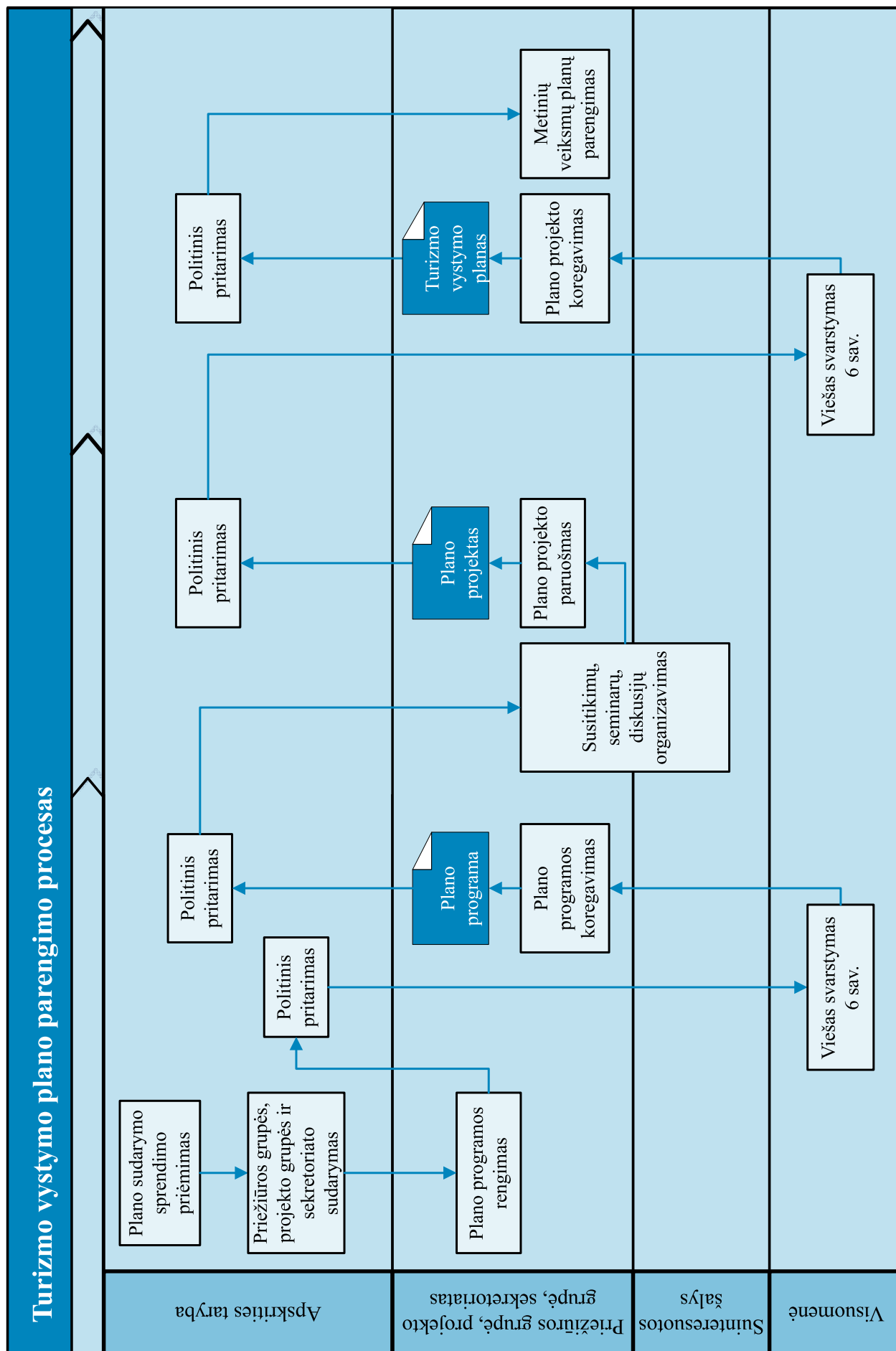
4.2. Hedmark turizmo vystymo plano parengimo eiga

Turizmo vystymo planas rengiamas trimis etapais: plano programos, plano projekto ir galutinio plano rengimas (7 pav.). Planavimo procesą inicijuoja apskrities taryba, priimdama sprendimą. Sprendimas yra būtinas, kadangi rengiant planą iš anksto reikia numatyti lėšas ir finansavimo šaltinius. Plano parengimui yra sudaroma projekto grupė, priežiūros grupė ir sekretoriatas.

Projekto grupės nariai parenkami atsižvelgiant į jų profesinę patirtį ir atstovaujamą geografinę regiono vietovę. Projekto vadovas dažniausiai būna samdomas išorės ekspertas.

Priežiūros grupę sudaro apskrities viršininkas ir svarbiausių organizacijų, dalyvaujančių turizmo partnerystės modelyje (žr. kitą skyrių), atstovai. Priežiūros grupė planavimo procese atstovauja Hedmark apskritį. Jos pagrindinė funkcija – sprendimų priėmimas. Priežiūros grupei projekto vadovas atsiskaito už atliktus darbus.

Sekretoriatas – tai Hedmark apskrities administracijos vidaus darbo grupė, kurią sudaro specialistai iš pramonės ir inovacijų departamento bei kultūros ir paveldo departamento. Sekretoriatas sudaromas projekto laikotarpiui ir, bendradarbiaudamas su projekto vadovu, padeda parengti planą. Be projekto priežiūros ir įgyvendinimo grupių, planavimo procese dalyvauja ir ekspertai bei organizacijos, kuriems aktualus tam tikrų specifinių temų ar klausimų planavimas.



7 pav. Hedmark regioninio turizmo vystymo plano rengimo procesas

Prieš rengiant bet kurio sektoriaus plėtros planus, galinčius įtakoti aplinką ar visuomenę, turi būti parengiama plano programa. Ši programa turi apibrėžti planavimo tikslus, terminus ir dalyvius, visuomenės dalyvavimo tvarką ir išskirti grupes, kurias planavimas gali tiesiogiai paliesti. Programoje numatoma, kurie sandoriai turi būti įvertinami, ir nustatomas mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo poreikis. Joje apžvelgiama esama situacija, sukuriamas bendras supratimas apie planavimo sistemą. Programa sudaro regioninio plano politinį pagrindą ir yra rengiama vadovaujantis Norvegijos planavimo ir statybų įstatymu. Planavimo procesas turi atsižvelgti į vietos, regiono ir nacionalinio lygmens interesus, dėl to turi būti vykdomas glaudžiai konsultuojantis su valstybės įstaigomis, organizacijomis, įmonėmis ir gyventojais bei su kitomis savivaldybėmis ar valstybės agentūromis, kurių veiklai gali turėti įtakos rengiamas regioninis planas.

Gavus apskrities tarybos politinį pritarimą, parengta plano programa pateikiama visuomenės svarstymui, trunkančiam 6 savaites. Per šį laikotarpį visi, kam aktualus rengiamas planas, raštu gali išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus, kuriuos susisteminus plano programa koreguojama ir vėl teikiama apskrities tarybos politiniam pritarimui. Jį gavus, ir prasideda svarbiausia planavimo proceso dalis.

Projekto grupė ir priežiūros grupė deda daug pastangų suinteresuotųjų šalių įtraukimui: rengiami seminarai, susitikimai, diskusijos. Suprantama, kad reikia skatinti tiek mažų, tiek didelių verslo įmonių įsitraukimą į planavimo procesą. Tai svarbu, norint užtikrinti, kad planuojami darbai būtų suprantami verslui. Organizuojant susitikimus formuojamas įsitvirtinusių rinkos dalyvių tarpusavio supratimo ir bendradarbiavimo pamatas, išklausomi jų lūkesčiai, tikslai, pasiūlymai, kyla naujos idėjos.

Atsižvelgiant į visą susitikimų su suinteresuotosiomis grupėmis metu surinktą informaciją, parengiamas plano projektas. Tai detalus dokumentas su konkrečiais tikslais ir uždaviniais, numatantis veiksmus, kurie būtini tikslams pasiekti, pateikiantis veiklų įgyvendinimo grafiką, biudžetą ir galimus finansavimo šaltinius, bei paskirstantis atsakomybę už tam tikrų veiklų įgyvendinimą. Plano projektas teikiamas apskrities tarybos politiniam pritarimui, o jį gavus, pateikiamas viešam visuomenės svarstymui. Viso planavimo proceso eigoje turi būti užtikrinta gera informacijos sklaida. Kiekvienas turi turėti galimybę raštu išreikšti savo nuomonę tiek dėl plano programos, tiek dėl paties plano. Taip sudaromos sąlygos kiekvienam įnešti savo indėlį į plano kūrimą. Svarbu užtikrinti, kad regioninis planas ir jo įgyvendinimo veiksmai atitiktų suinteresuotųjų šalių interesus ir poreikius.

Po 6 savaičių viešojo svarstymo, atsižvelgiant į gautus pasiūlymus, plano projektas koreguojamas, ir parengiamas galutinis regioninis turizmo vystymo planas. Regioninis planas galutinai patvirtinamas apskrities taryboje ir apie tai informuojamos visos savivaldybės, apskrities ir valstybės agentūros. Patvirtinus regioninį planą, būtina parengti metinius veiksmų planus, kuriuose sukonkretinami visi prioritetai ir įgyvendinimo priemonės bei sudaromas detalus veiklų įgyvendinimo tvarkaraštis. Kiekvienais metais planas turi būti peržiūrimas ir apibendrinami pasiekti rezultatai.

Siekiant sklandaus planavimo proceso, būtina užtikrinti informacijos prieinamumą visuomenei. Informacija apie planavimo eigą nuolat atnaujinama apskrities interneto svetainėje, kur pateikiami ir visi susiję dokumentai, protokolai bei tyrimų ataskaitos. Informacijos sklaida taip pat vykdoma per žiniasklaidą, vietos spaudą bei socialinius tinklus, pvz., „Facebook“. Be to, visi pageidaujantys gali kreiptis į projekto grupę ir diskutuoti plano rengimo klausimais.

4.3. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės modelis

Norvegijoje ypač daug dėmesio skiriama turizmo marketingui, išnaudojant visas regioninio bendradarbiavimo galimybes ir įraukiant visus suinteresuotus turizmo sistemos dalyvius. Tam kuriamos įvairios bendradarbiavimo schemos, kurių vieną aprašysime plačiau.

Turizmo partnerystė Hedmark regione pradėta vystyti 2006 metais. Siekiant įgyvendinti pirmąjį šio regiono turizmo vystymo planą, buvo sukurtas unikalus partnerystės modelis, vadinamas *Mėlynuoju modeliu* (angl. *Blue Model*), paskirstantis užduotis ir atsakomybę visiems partneriams (8 pav.). Partnerystės susitarimą pasirašė Hedmark apskritis, apskrities viršininkas, Inovation Norway (Nacionalinė turizmo taryba), Norvegijos svetingumo asociacija ir Hedmark Reiseliv (Hedmark regiono turizmo taryba).

Pagrindiniai šios partnerystės tikslai – padėti iškelti turizmą kaip prioritetinį sektorių tiek apskrities, tiek nacionaliniu lygmeniu; koordinuoti turizmo vystymo priemones; skatinti turizmo plėtros ir bendradarbiavimo projektų įgyvendinimą; suteikti lėšų ir išteklių Hedmark Reiseliv metinių veiksmų planų įgyvendinimui.

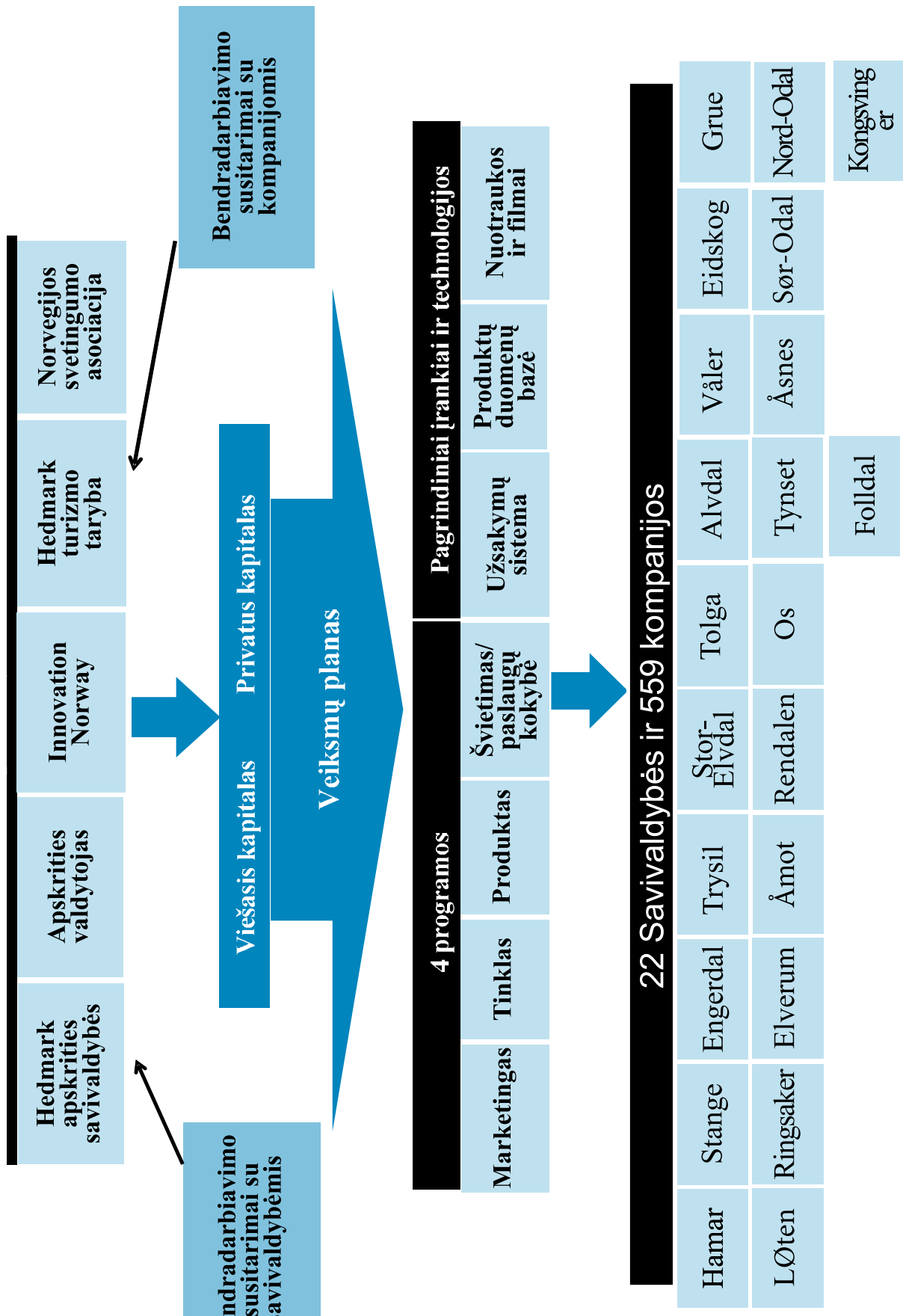
Labai svarbu užtikrinti gerą vietos valdžios tarpusavio bendradarbiavimą vystant turizmo produktus. Tuo tikslu pasirašomi bendradarbiavimo susitarimai ir savivaldybės įtraukiamos į *Mėlynąjį modelį*. Hedmark apskrityje yra 22 savivaldybės, šiuo metu 19 yra pasirašiusios bendradarbiavimo susitarimus ir įsipareigojusios iškelti turizmą kaip prioritetinę kryptį savivaldybės ir regiono lygmeniu, koordinuoti priemones vietos ir regiono turizmo iniciatyvų įgyvendinimui, užtikrinti savo indėlį finansuojant ir palengvinant turizmo organizacijų veiklą.

Į šį partnerystės modelį taip pat įtraukiamas ir privatus verslas. Bendradarbiavimo susitarimus yra pasirašiusios apie 600 turizmo sektoriaus kompanijų. Jų įtraukimu į šią partnerystės schemą rūpinasi Hedmark Reiseliv, rengdama seminarus ir mokymus, kurių metu pristatomos strateginės turizmo vystymo kryptys, formuojamas supratimas apie bendradarbiavimo būtinybę ir jo teikiamą naudą. Tai ilgas ir daug pastangų reikalaujantis darbas. Dalyvavimas partnerystės modelyje yra mokamas, o metinė kaina priklauso nuo kompanijos metinių pajamų (6 lentelė). Savivaldybės mokestis už dalyvavimą partnerystėje priklauso nuo jos gyventojų skaičiaus ir sudaro 1,6 euro už vieną gyventoją, tačiau bendra savivaldybės sumokama suma negali būti mažesnė negu 6250 eurų per metus. Tai užtikrina lėšų, reikalingų metinių veiksmų planų įgyvendinimui, sukaupimą.

6 lentelė. Mokestis už dalyvavimą turizmo partnerystės modelyje.

Kompanijos metinės pajamos	Kaina už dalyvavimą partnerystės modelyje
0 – 1 mln. Norvegijos kronų	1800 Norvegijos kronų arba 225 eurai
1 – 2 mln. Norvegijos kronų	3000 Norvegijos kronų arba 375 eurai
2 – 5 mln. Norvegijos kronų	4500 Norvegijos kronų arba 562 eurai
+ 5 mln. Norvegijos kronų	7000 Norvegijos kronų arba 875 eurai

Regiono turizmo vystymo strategijos įgyvendinimui kiekvienais metais parengiamas bendras turizmo vystymo veiksmų planas, orientuotas į 4 programas: turizmo marketingą, tinklų kūrimą, turizmo produktų kūrimą ir švietimą bei paslaugų kokybės užtikrinimą. Plano parengime dalyvauja visos partnerystės susitarimus pasirašiusios šalys. Pagal bendrą veiksmų planą Hedmark Reiseliv parengia metinį turizmo vystymo veiksmų planą, kurį patvirtina apskrities taryba. Veiksmų programą patvirtina atitinkamas sprendimus priimantis organas iš turizmo vystymo partnerystės schemos. Bendradarbiavimo dėka sukuriamas bendra turizmo strategija ir veiksmų planas Hedmark regionui. Finansiniai ištekliai, surinkti iš suinteresuotų grupių, sudaro sąlygas regioninei kompanijai Hedmark Reiseliv įgyvendinti veiklas, teikiančias naudą visam turizmo sektoriui (pvz, mokymų programos, rezervacijos internetu sistema, tarptautinis marketingas ir pan.).



8 pav. Hedmark apskrities turizmo sektoriaus bendradarbiavimo Mėlynasis modelis

Turizmo vystyme labai svarbus internetas, užtikrinantis greitą informacijos sklaidą, o tai padeda greičiau pasiekti potencialų vartotoją – turistą. Šiuo metu ryškėja tendencija, kad keliautojai mažiau naudojami turizmo agentūrų paslaugomis ir dažniau patys planuoja savo keliones, užsisakydami paslaugas internetu. Dėl to svarbu plėtojant turizmą įtraukti informacijos ir komunikavimo technologijas, suteikiančias turistams galimybę rasti informaciją apie turistines vietas ir jose teikiamas paslaugas, rezervuoti bilietus ar nakvynę, pateikti klausimus ir atsiliepimus. Šios technologijos gali padėti ne tik pagerinti turistų keliavimo patirtį, bet ir užtikrinti veiksmingą turizmo kompanijų bendradarbiavimą su tam tikrų produktų ar paslaugų teikėjais. Pvz, Trysil (pilotinis darnaus turizmo vietovės projektas Norvegijoje) naudojami socialiniais tinklais, tokiais kaip „Facebook“ ar „Twitter“, kad sukurtų ir palaikytų glaudžius santykius su vartotojais. Tai ne tik vertinga priemonė turizmo paslaugų teikimui, bet ir grįžamojo ryšio su klientais sukūrimas: taip gaunama vertinga informacija, kaip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir toliau plėtoti savo verslą. Būtent šios partnerystės dėka buvo sukurta nakvynės rezervavimo internetu sistema Hedmark regionui, kuria naudojami tiek dideli, tiek maži viešbučiai bei nakvynės namai. Gero turizmo marketingo pavyzdys – internetinis portalas www.visitnorway.com, kur pateikiama informacija apie bet kurio pasirinkto Norvegijos regiono turizmo traukos vietas, muziejus, nakvynę, maistą, aktyvų poilsį ir pan. Siekiant Norvegijos turizmą pateikti užsienio rinkoms, visa informacija yra pateikiama 14 užsienio kalbų.

Kad būtų sujungta beveik 600 mažų ir vidutinių įmonių bei regiono ir vietos valdžios institucijų partnerystei ir įtikinta pasirašyti bendradarbiavimo susitarimą, buvo įdėta labai daug pastangų ir sunkaus darbo. Šiuo metu dar ne visos savivaldybės dalyvauja šioje partnerystės programoje. Tačiau nėra kitos alternatyvos, kadangi dauguma suinteresuotų dalyvių yra per daug mažos įmonės ir organizacijos, kad efektyviai „parduotų“ save tiek nacionalinėje, tiek tarptautinėje rinkoje, o dalyvavimas partnerystės pagrindu kuriamoje marketingo sistemoje padaro jas labiau matomas potencialiems klientams. Taip pat šis partnerystės modelis stiprina bendradarbiavimą tarp privataus verslo ir regiono bei vietos valdžios institucijų, užtikrina vieningą turizmo vietovių ir turizmo produktų kūrimą bei turizmo projektų įgyvendinimą regioniniu lygiu, suteikia galimybę finansuoti turizmo projektus.

Siekiant paskatinti inovacijų diegimą į turizmo sektorių, į šį bendradarbiavimo procesą dar turėtų būti įtraukti ir mokslinių tyrimų institutai.

5. Darnaus turizmo planavimo modelis

5.1. Turizmo vietovės darnaus planavimo modelis

Šiame skyriuje pateikiami pagrindiniai turizmo planavimo žingsniai, kurie sudaro darnaus turizmo planavimo modelį. Planavimo organizatoriai tuos žingsnius turi įgyvendinti vadovaudamiesi strateginio planavimo principais (žr. 2 skyrių). Tai yra rekomendacinio pobūdžio turizmo planavimo procesas – kiekviena savivaldybė ar turizmo vietovė šį procesą gali koreguoti taip, kad jis atitiktų planavimo organizatoriaus reikalavimus ir naudojamą metodiką.

Lietuvoje parengtos metodinės rekomendacijos sudaro sąlygas valstybinių institucijų darbuotojams racionaliai planuoti ir koordinuoti turizmo planavimo procesus šalies, regiono, rajono ir turistinio objekto lygmeniu. Turizmo planavimo organizatoriams (savivaldybėms, fiziniams ir juridiniams asmenims) sudėtingiausia turizmo plėtrą planuoti rajono ar turistinio objekto lygmeniu, kai tenka vadovautis galimybių studijų rengimo principais ir tvarka.

Šiame skyriuje pateikiamas modelis, kuriuo rekomenduojame vadovautis turizmo plėtrą planuojant rajono lygmeniu ir vystant turistinius objektus, pavyzdžiui, gamtos ir kultūros paveldo objektus pritaikant turizmui. Šiandieną turizmo planavimas yra susijęs su turizmo infrastruktūros ir trasų įrengimu, objektų pritaikymu turizmui ar maršrutų kūrimu. Šie planavimo procesai yra susiję su įvairių suinteresuotų dalyvių, pavyzdžiui, vietos ir religinių bendruomenių, verslo ar turistų poreikių tenkinimu. Tarkime, kuriant ir vystant piligrimams skirtą maršrutą gali būti įtraukti sakralinio paveldo objektai (bažnyčios ar vienuolynai), tačiau šio maršruto sukūrimas turėtų būti suderintas su religinės ir vietos bendruomenės poreikiais bei jų požiūriu į turizmo vystymą.

Darnaus turizmo planavimo modelis parengtas vadovaujantis užsienio šalių ir regionų turizmo planavimo patirtimi. Turizmo planavimo modelis sudaro sąlygas sukurti bendrą visoms suinteresuotosioms šalims patrauklią turizmo vietovės ar objekto viziją, nustatyti pagrindines turizmo plėtos kryptis ir priemones. 9 paveiksle pateikiamas turizmo vietovės ir turizmo produkto darnaus vystymo planavimo modelis, kurį sudaro 10 darnaus turizmo plėtos planavimo žingsnių, jungiančių turistų poreikius, aplinkos apsaugos principus, bendruomenės ir verslo interesus. Šis modelis parodo planavimo gaires, apimančias partnerystės skatinimą, kai naudą gauna ne tik turistai, bet ir vietos bendruomenė, kai rūpinamasi gamtos išteklių ir kultūros paveldo apsauga. Šiuo modeliu planuoti ir valdyti turizmo planavimo procesus gali valdžios institucijos, bendruomenės, turizmo įmonės ir kitos su turizmu susijusios organizacijos.

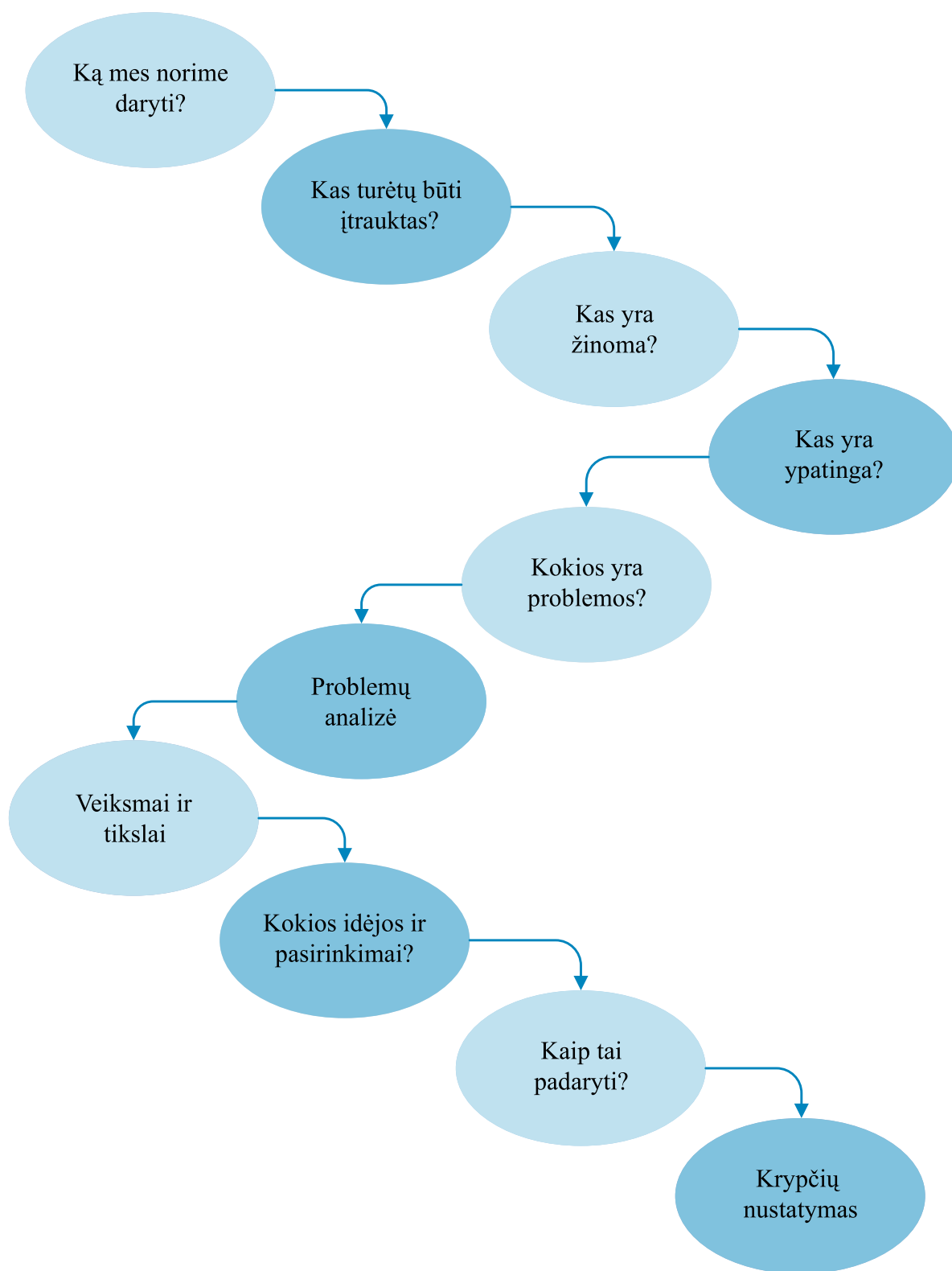
Turizmo planavimo žingsnių įgyvendinimas skatina turizmo plėtra suinteresuotų grupių komunikacijos procesus, aukštos kokybės turizmo produktų kūrimą, vietinės bendruomenės įtraukimą ir jos paramą, minimalią ir valdomą turizmo daromą žalą, padidėjusį darbuotojų, bendruomenių, verslo ir turistų supratimą apie turizmo išteklių svarbą.

Pagrindiniai modelio principai:

- Tai visaapimantis sprendimų priėmimas, nes į planavimo modelį įtraukiami keturi skirtingi požiūriai: 1) verslo; 2) bendruomenės; 3) žemės savininkų ir aplinkos apsaugos atstovų; 4) turistų. Siekiant, kad naudą gautų visos suinteresuotos grupės, į jų interesus turi būti atsižvelgiama sprendimų priėmimo proceso metu.
- Vadovautis darnaus turizmo vystymo aspektais (ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais).
- Prioritetą teikti turizmo ir aplinkos apsaugos principams (pripažinti gamtos bei kultūros išteklių svarbą ir juos saugoti; plėtoti abipusiai naudingą partnerystę; į verslo plėtos planavimą įtraukti aplinkosaugos klausimus; investuoti ne tik į vietą, bet ir į žmones; atsakingai pardavinėti ir reklamuoti turizmo produktus; teikti aukštos kokybės paslaugas ir patirtį; gerbti vietinių gyventojų teises ir pareigas).
- Efektyvus turizmo vystymas yra susijęs su ilgalaikių sprendimų įgyvendinimu turizmo vietovėje ir aplinkosaugos reikalavimų užtikrinimu.

Pagrindinis turizmo plėtos planavimo uždavinys yra nustatyti turizmo vystymo galimybes ir būdus bei priemones efektyviam tų galimybių realizavimui.

Kad turizmo planavimas būtų visapusiškas, būtina apimti visas sudedamąsias turizmo veiklos ir planavimo dalis, o taip pat ir kitus vietovės planus.



9 pav. 10 darnaus turizmo planavimo modelio žingsnių (*Steps to Sustainable...*, 2004)

Pirmajame žingsnyje planavimo organizatorius turi išsiaiškinti, ko siekiama turizmo planavimo procesu. Planuojant turizmo vietovės vystymąsi svarbu diskusijose išsiaiškinti, ką norima ir ką galima pasiekti, todėl šiame žingsnyje turi būti suformuotas aiškus, konkretus ir įgyvendinamas tikslas bei numatyti jo įgyvendinimo terminai. Pirmiausia, rekomenduojame atlikti socialinę ir ekonominę situacijos analizę, nustatyti politinį klimatą, turizmo išteklių (gamtos ir kultūros paveldo objektų) būklę. Nustatant planavimo proceso tikslą ypatingai svarbu įvertinti turizmo vietovės talpą ir tai, į kokią rinkos segmentą orientuojami turizmo produktai.

Turizmo vietovės talpa

Vystant darnų turizmą svarbu tam tikrai turizmo vietai nustatyti maksimalias turistų skaičiaus ribas. Pavyzdžiui, jei atvyksta per mažai turistų – nepasiteisina investicijos, jei per daug – gali būti daromas neigiamas poveikis aplinkai, vietinei bendruomenei, sumažėti turistų pasitenkinimo lygis, tačiau tai gali lemti darbo užmokesčio augimą ar verslo pelno padidėjimą.

Turistų skaičiaus talpos įvertinimas padeda apskaičiuoti reikiamą lovų skaičių, pramogų ir infrastruktūros pobūdį bei poreikį ir, žinoma, ekonominę naudą. Didžiausias turistų skaičius, kurį gali priimti vietovė, suteikdama jiems pasitenkinimą paslauga ir darydama minimalų poveikį aplinkai, gali būti apskaičiuotas atsižvelgiant į individualias vietovės savybes. Svarbu užtikrinti tai, kad nebūtų viršyta turistų skaičiaus riba, kurią gali priimti turizmo vietovė (maksimali vietovės talpa).

Vietovės talpos apskaičiavimas vykdomas keliais lygmenimis: aplinkos, socialiniu ir psichologiniu.

Įvertinant aplinkai nekenksmingą talpą, turi būti išanalizuota:

- Turizmo vietovės dydis (pvz., ar nacionalinio parko dydis yra 100 ha ar 10000 ha);
 - Aplinkos jautrumas ir pažeidžiamumas (pvz., kopos yra labiau pažeidžiamos nei miškai, o drėgnos vietovės nyksta sparčiau už sausas);
 - Gyvūnijos pasiskirstymas (pvz., ar fauna yra plačiai paplitusi, ar ji būdinga tik tam tikroms vietovėms);
 - Gyvūnų rūšių elgesio jautrumas (ar toleruoja žmonių buvimą);
 - Eismo kamščių gausa pagrindiniuose keliuose;
 - Vietovės galimybės susidoroti su papildoma vandens ir nuotekų tarša.
- Socialiniai ir psichologiniai veiksniai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį:
- Labiausiai lankomi objektai (ar jų išsidėstymas yra koncentruotas, ar pasiskirstęs didesnėje teritorijoje);
 - Pasirinkimo galimybės (ar turizmo vietovėje yra vienas, ar keletas lankomų objektų);
 - Lankytojų pasitenkinimo lygis (atliekamos lankytojų apklausos apie vietovės patrauklumą ir į jas reaguojama);
 - Lankytojų motyvai (aktyvia veikla paremtas turizmas gali apimti daugiau turistų, nei toks, kai turistai pageidauja tylos ir ramybės);
 - Kraštovaizdžio topografija (kalvotoje vietovėje turistai bus mažiau pastebimi nei lygioje);
 - Turistų ir vietinių gyventojų santykis piko metu.

Antrajame žingsnyje planavimo organizatorius turi nustatyti, kas yra atsakingas už vietovės darnaus turizmo vystymą ir problemas, susijusias su gamtos ir kultūros objektų apsauga. Šiame planavimo žingsnyje svarbu nustatyti, kokios suinteresuotosios šalys ir dalyviai turi būti įtraukti į turizmo planavimo procesą. Planavimo organizatorius turi užtikrinti, kad būtų įtraukti tinkamiausi ir labiausiai turizmo vietovės vystymu suinteresuotų šalių atstovai. Viso proceso esmė – požiūris, kad turizmo vietovės pagrindas yra turizmo ištekliai. Šiame etape turi būti identifiкуotos pagrindinės problemos, nustatyti realūs ateities veiksmai, kurie tenkintų visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Antrame planavimo žingsnyje ir turi būti apsvastyti tie poreikiai ir interesai: 1) turistų (kurie atvyksta su nakvyne) ir lankytojų; 2) turizmo verslo atstovų; 3) turizmo organizacijų; 4) parkų direkcijų; 5) kultūros paveldo institucijų; 6) valdžios institucijų; 7) vietos gyventojų; 8) bendruomenės.

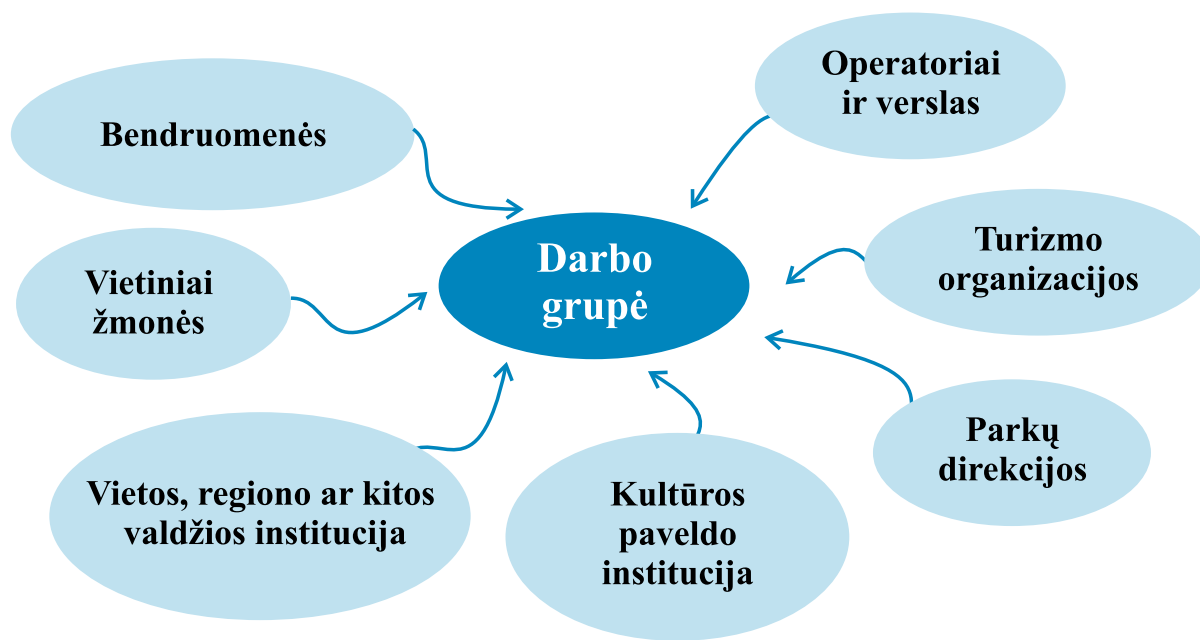
Sėkmingą turizmo plėtrą užtikrina turizmo ištekliai, tačiau reikėtų nepamiršti, kad viena organizacija negali užtikrinti visų turizmui reikalingų išteklių kokybės. Todėl itin veiksminga priemonė yra partnerystė, kuria paremtas įvairių su turizmo plėtra susijusių klausimų sprendimas. Bendradarbiavimas ir partnerystė gali lemti paramą turizmo vystymo planavimui ir prisidėti prie veiksmų koordinavimo.

Efektyvios darbo grupės sukūrimo principai:

- turi būti priimtas sprendimas dėl darbo grupės vaidmens (pvz., kaip dažnai ji susitiks ir ko tikimasi iš jos dalyvių?);
- darbo grupė turi būti nedidelė, nes tada veikla yra efektyvesnė; grupės nariai turi raginti planavimo organizatorių plačiai informuoti apie tai, kas yra daroma, koks yra planavimo proceso progresas ar išspręsti klausimai ir kt.;
- turi būti paskirtas kontaktinis asmuo arba koordinatorius, be to, gali būti sukurta rotacinė sistema, kurios dėka keistųsi darbo grupės dalyvių vaidmenys;

- kiekvienas darbo grupės narys turi turėti galimybę pasisakyti, todėl susitikimai turi būti su aiškia darbotvarke, laiko limitu ir apibrėžtais rezultatais.

Darbo grupės veikla bus efektyvi, jei į ją bus įtraukti su turizmo vietoje ar produktu susiję žemės savininkai, valdytojai ir operatoriai. Pavyzdžiui, jei planavimo procesas susijęs su dviračių tako įrengimu, turi būti apsvaistyta darbo grupės sudėtis ir įtraukti žemės savininkai (savivaldybė, miško urėdija, parko direkcija, privatūs asmenys ir t.t.).



10 pav. Galimi darbo grupės dalyviai

Trečiajame žingsnyje planavimo organizatorius turi identifikuoti reikalingos informacijos šaltinius, surinkti ir apibendrinti informaciją apie turizmo rinkas, nustatyti pagrindinius turizmo rodiklius. Atliekant esamos situacijos analizę, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas duomenų, reikalingų analizei, surinkimui. Šio žingsnio rezultatas – parengta ataskaita apie pagrindinius turizmo vietovės išteklius ir esamas bei potencialias turizmo rinkas. Siekiant išskirti svarbiausius turizmo vietovės (ar turizmo produkto) aspektus, rekomenduojame išanalizuoti parengtus ar įgyvendintus projektus, atliktas studijas, identifikuoti turizmo išteklius, paslaugas ir vertybes. Surinkta statistinė informacija apie turistus leidžia įvertinti tikslines turistų grupes (pvz., turistų amžius, lytis, gyvenamoji vieta) ir dėl kokio turizmo produkto čia atvyksta turistai, kokių sezonų jų sulaukiama daugiausia ir pan. Jei statistinė informacija apie turistų segmentus nėra pateikiama, turi būti atliekamos turistų apklausos.

Ketvirtajame žingsnyje turi būti nustatytas turizmo vietovės ar produkto išskirtinumas ir konkurencinis pranašumas, kuris turi būti vertinamas kaip turizmo augimo potencialas.

Gamtos ir kultūros ištekliai dažniausiai yra pagrindiniai turizmo ištekliai. Unikali turizmo vietovės savybės gali būti pagrindinė turizmo verslo dalis ir pagrindinis turizmo produkto privalumas, pavyzdžiui, Trakų istorijos muziejus ar Kuršių Nerijos nacionalinis parkas. Išteklių vertės supratimas yra būtinas siekiant veiksmingo turizmo produktų vystymo, planavimo, marketingo ir valdymo.

Istorijos, kurios sukurtos remiantis paveldo vertybėmis, ir ypač tos, kurios yra pasakojamos vietos gyventojų, turizmo vietoje suteikia patrauklumo. Istorijos, vertybių ir kraštovaizdžio derinys sukuria bendrą turistų patirtį, todėl labai svarbu identifikuoti pagrindinį ir prioritetinį vietovės akcentą. Pavyzdžiui, išskirtinumu gali tapti įžymaus žmogaus apsilankymas tam tikroje vietoje arba vietos gyventojų gaminamas išskirtinis produktas, su kuriuo asocijuojasi ši vieta.

Todėl šiame žingsnyje rekomenduojame įvertinti turizmo išteklius, paslaugas ir vertybes, kurios regionui, vietai ar produktui suteikia išskirtinumo bei kelia esamų turistų ir lankytojų susidomėjimą. Šiame etape svarbu identifikuoti, kokie yra dabartiniai vietovės ar produkto konkurenciniai pranašumai ir kokie jie galėtų būti ateityje.

Produkto diversifikavimas

Turizmo produkto diversifikavimas gali padėti pajvairinti pasiūlymus (diversifikuoti pasiūlą), padidinti vartotojų pasitenkinimą, sumažinti sezoniskumą, suteikti ekonominę ir socialinę naudą kitiems sektoriams.

Renginiai

Žmonėms įdomu ne tik aplankyti gamtos ir kultūros išteklius, bet ir dalyvauti tradiciniuose renginiuose bei šventėse, kurie turėtų būti kokybiški ir autentiški. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad renginiai gali padėti suaktyvinti turizmą ne sezono metu ir paskatinti turistus sugrįžti.

Vietiniai produktai

Turistai prioritetą teikia autentiškiems produktams.

Penktajame žingsnyje būtina išsiaiškinti pagrindines problemas, darančias ir galinčias daryti įtaką turizmo vietai ar produktui. Siekiant išnagrinėti ir nustatyti problemas, susijusias su turizmo vieta, reikia rinkos tyrimais įvertinti turistų ir bendruomenės patirtį, t.y. kokie yra turistų ir lankytojų lūkesčiai bei jų pasitenkinimo lygis, kokius objektus ir paslaugas renka turistai, kada atvyksta, iš kur vyksta, kur jie praleidžia daugiausia laiko, su kokiomis problemomis susiduria vietinė bendruomenė, kaip bendruomenė galėtų būti įtraukta į turizmo plėtrą ir valdymą, kokie veiksniai labiausiai trukdo teritorijos turistinės veiklos plėtrai, kaip bendruomenė galėtų prisidėti prie turizmo veiklos plėtos, kaip turizmas galėtų prisidėti prie bendruomenės poreikių tenkinimo ir t.t.

Taip pat svarbu įvertinti turizmo išteklių valdymą, pavyzdžiui, ar yra kokių grėsmių vertybėms, ar yra pažeidžiamų vietovių, ar yra vietovės valdymo problemų skirtingų sezonų metu, kaip turizmo verslo atstovai bendradarbiauja sprendžiant aplinkos apsaugos ir vertybių išsaugojimo klausimus. Atitinkamai būtina įvertinti turizmo poveikį, t.y. kokios yra turistų srautų valdymo problemos, ar yra vietų, kurios yra nenaudojamos arba perpildytos, ar yra nustatyta, koks turistų srautas yra priimtinas?

Siekiant identifikuoti su esama infrastruktūra susijusias problemas, būtina įvertinti, kokie kelių ir transporto sistemos aspektai daro įtaką turizmui (susisiekimo galimybės, poreikiai, kelių būklė, ženklavimas ir t.t.), kokios yra vandens, elektros energijos tiekimo, atliekų tvarkymo ir kitos susijusios problemos.

Svarbu atsižvelgti į tai, ar yra turizmo informacijos centras bei kiek ir kokios informacijos jis suteikia turistui. Problemų gali būti ir dėl marketingo, todėl rekomenduojama įvertinti turizmo marketingo priemones: kas yra žinoma apie dabartinę rinką, kaip yra parduodamas turizmo produktas ar vietovė, ar vietovė ir produktas turi ženklą? Planavimo organizatorius turėtų atsižvelgti ir į tai, ar marketingo priemonės yra susijusios su esama ir potencialia paklausa, ar yra vykdomas bendras regiono, vietovės ar produkto marketingas.

Turizmo srityje svarbu įvertinti vietinės valdžios, nacionalinius ar net tarptautinius reikalavimus (pvz., Spa standartai), nustatyti, kokie leidimai ir suderinimai reikalingi iš bendruomenės, tradicinių amatų atstovų, valstybinių įstaigų ir t.t. Gali būti, kad problemos yra aiškios, tačiau nėra pakankamai informacijos, kuria remiantis būtų galima padaryti pagrįstus sprendimus, todėl reikalinga problemų analizė, kuri aptariama kitame žingsnyje.

Šeštajame žingsnyje analizuojamos problemos bei nustatomi jų prioritetai. Tam, kad būtų priimtas tinkamas sprendimas dėl tam tikros veiksmų krypties, reikia labai gerai išsiaiškinti esamas problemas. Pagrindiniai analitiniai metodai yra rinkos tyrimai, aplinkos apsaugos, SSGG, situacijos, kaštų-naudos ir prioritetų analizė.

Rinkos tyrimai sudaro sąlygas įvertinti turizmo išteklių ir paslaugų pasiūlą bei paklausą, t.y., leidžia nustatyti esamą produkto padėtį rinkoje. Galima įvertinti produkto rinkos potencialą, remiantis panašių produktų pardavimų apimtimis. Rinkos tyrimo metu nustatytos tendencijos gali parodyti, ar turizmo vietovė ir produktas turi konkurencinių pranašumų, užtikrinančių tolimesnę paklausą.

Aplinkos apsaugos analizė. Šio metodo naudojimui reikia aplinkosaugos ekspertų, kurie gali įvertinti esamą būklę bei galimybes atlaikyti lankytojų srautus ar kitą galimą netiesioginį poveikį.

Situacijos analizė – tai yra situacijos aprašymas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kas veikia gerai, o kas ne ir kokios yra galimybės. Esamos situacijos analize siekiama identifikuoti pagrindines turizmo vietovės (objekto)

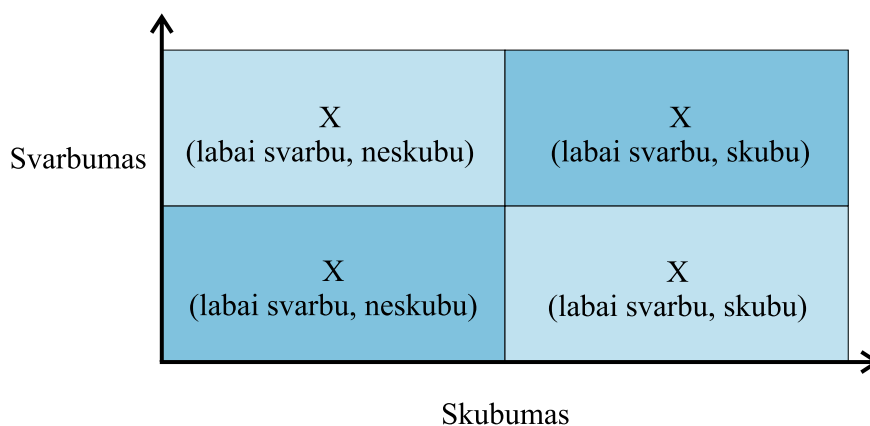
plėtos kryptis ir ateities galimybes, įvardijant strateginius tikslus. Situacija analizuojama atliekant apklausas ir technines (informacijos, stebėjimo) studijas. Paprastai esamos situacijos analizėje detalizuojami šie aspektai: išteklių ir paslaugų potencialo analizė, informacijos ir rinkodaros vertinimas, verslo aplinkos analizė ir pan.

SSGG analizė yra naudinga daugelio strateginių planų dalis. Šiuo metodu reikia apsvarstyti esamos situacijos stiprybes ir silpnybes, ateities galimybes ir grėsmes. Silpnybės ir grėsmės gali tapti stiprybėmis ir galimybėmis, jei tik bus tinkamai nukreiptos. Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių formuluotės turi būti tikslios, konkrečios, konstatuojančios ir aiškiai susietos su pateikta plano analize.

7 lentelė. Pagrindiniai klausimai, leidžiantys sudaryti SSGG analizę

Stiprybės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ar turite populiarių turistinės kelionės tikslą? ✓ Kokie aplinkos aspektai yra geriausiai valdomi? ✓ Ar turite pakankamai žmoniškųjų išteklių, atsakingų už gamtos ir kultūros išteklių valdymą? ✓ Kokios yra jūsų komandos ir kitų įtrauktų dalyvių stiprybės? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ar yra galimybė reklamuoti vietovės gamtos ir kultūros išteklius turistams? ✓ Ar yra žmonių bendruomenėje, kurie būtų susidomėję turizmo veikla ir išteklių valdymu? ✓ Ar turizmas gali naudoti nenaudojamą infrastruktūrą (pvz., istorinius pastatus)? ✓ Kokios yra partnerystės ir bendradarbiavimo galimybės?
Silpnybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ar dabartinis požiūris į turizmo plėtrą nėra pasenęs? ✓ Ar yra sudėtinga valdyti lankytojų srautą? ✓ Ar yra rinkodaros problemų? ✓ Ką rodo vertinimas ir grįžtamasis ryšys, t.y. kas galėtų būti padaryta geriau? ✓ Ar egzistuoja žmoniškųjų išteklių problemos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kokios yra grėsmės vietovės ištekliams ir vertybėms? ✓ Kokios yra grėsmės fizinei gamtos ir kultūros paveldo objektų būklei? ✓ Kokios yra grėsmės vietinės bendruomenės pragyvenimui, dabartinei ekonomikai ar socialiniam gyvybingumui? ✓ Kokios yra grėsmės verslo gyvybingumui?

Pateikiant veiksmų analizę, pirmiausia rekomenduojame aptarti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių įtaką turizmo plėtrai analizuojamoje teritorijoje. Reikėtų ne tik konstatuoti problemą, bet ir ieškoti svarbesnių jos priežasčių. Apibendrinant, pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikėtų atsakyti, neaptariant stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių įtakos turizmo plėtrai, yra tokie: ar teritorijos privalumai pakankamai išnaudojami? Jei ne, kas trukdo juos išnaudoti? Kas trukdo spręsti teritorijos turizmo plėtos trūkumus? Ar identifiкуotos galimybės jau egzistuoja? Jei ne, kokia tikimybė, kad jos egzistuos ateityje? Kas bus daroma ar turėtų būti daroma pasinaudojant ar ruošiantis pasinaudoti šiomis galimybėmis? Ar nustatytos grėsmės jau egzistuoja ir ar didelė tikimybė, kad jos išliks ateityje? Jei taip, kas daroma siekiant sušvelninti šių grėsmių poveikį?



11 pav. Prioritetų analizė

Prioritetų analizė. Prioritetų nustatymui paprasčiausias būdas yra peržiūrėti problemų svarbą ir skubumą: apsvarstyti kiekvieną problemą ir jos vietą. Problemos, kurios yra ir labai svarbios ir labai skubios, užima aukščiausią vietą. Problemų analizę rekomenduojame atlikti kartu su suinteresuotais dalyviais, kad formuotųsi bendras pagrindinių problemų suvokimas. Tai turėtų padėti nustatyti ateities veiksmų kryptis bei dalyviams susitarti dėl galimų ateities krypčių.

Septintasis žingsnis skirtas pagrindinių tikslų, kurie būtų kaip veiksmų gairės, suformavimui. Šis žingsnis gali būti atliekamas ir prieš tai įgyvendinus 8 žingsnį. Planavimo procesuose labai svarbu nusistatyti tikslus, kurie apimtų tai, ko siekiame, ir galėtų duoti aiškias planavimo ir valdymo kryptis. Tikslai turėtų būti aiškūs, tikslūs, išmatuojami ir realūs (žr. 1.2. skyrių), suformuluoti diskusijose su suinteresuotomis šalimis. Turizmo plėtros tikslai turi būti suderinti su strateginiais analizuojamos teritorijos tikslais, skatinantys ilgalaikę turizmo naudą, pagrįsti išorės ir vidaus veiksmų analize bei optimaliais socialiniais, ekonominiais ir aplinkosauginiais darnios veiklos principais.

Uždaviniai turi nurodyti konkretų veiksmą, sukuriantį rezultatą ir taip priartinti tikslą prie įgyvendinimo. Uždaviniai turi būti konkretūs ir išmatuojami, pagrįsti objektyviais vienetais, parengti atsižvelgiant į silpnybių ir grėsmių mažinimą, stiprybių ir galimybių stiprinimą. Suformulavus uždavinius, turi būti apibrėžti laukiami rezultatai, kurių siekiama įgyvendinus kiekvieną uždavinį.

Išsikeltų uždavinių įgyvendinimui turi būti numatytos priemonės, užtikrinančios racionalų ir efektyvų būdą uždaviniams išspręsti ir tikslui pasiekti. Jas nustatant, turi būti aiškiai nurodyta, per kokį laikotarpį priemonė bus įgyvendinta, nurodomas lėšų poreikis ir finansiniai šaltiniai.

Aštuntajame žingsnyje planavimo organizatorius turi tobulinti idėjas, dirbti kartu su suinteresuotosiomis šalimis ir sprendimus priimančių institucijų atstovais, siekti sutarimo dėl prioritetų pasirinkimo. Prieš priimant galutinį sprendimą būtina apsvarstyti keletą galimybių ir alternatyvų. Šio žingsnio įgyvendinimas apima idėjų vystymą ir jų pristatymą suinteresuotiems dalyviams. Plėtojant idėjas dėl turizmo vietovės darnaus vystymo, reikėtų atsižvelgti į turistų patirtį, pavyzdžiui, kokie konkretūs veiksmai galėtų būti vykdomi siekiant padidinti turistų patirtį, kokių veiklų būtų galima pasiūlyti ir kaip vietovė galėtų būti pristatoma (kokia tema arba kokia siūloma patirtis). Būtina įvertinti turizmo išteklių bei gamtos ir kultūros paveldo objektų apsaugą, numatyti, kokių turistų informavimo priemonių tikslinga imtis, siekiant užtikrinti vietovės aplinkos kokybę (pavyzdžiui, saugomos augalų ar gyvūnų rūšys, ypatingos svarbos kraštovaizdžio vietos ir t.t.). Tai ypatingai susiję su tam tikromis vietovėmis (pvz., saugomos teritorijos) arba turizmo produktais (pvz., vandens turizmas).

Vystant idėjas ir aptariant galimas marketingo priemones, būtina įvertinti, kaip turistai sužino apie turizmo vietovę arba turizmo produktą, kokia yra pagrindinė informacija apie turizmo vietovę ar regioną, kokia yra dabartinė marketingo strategija, ar marketingo priemonės gali būti bendrai vykdomos regioniniu lygmeniu.

Darnaus vystymo užtikrinimui bei didesnei finansinei ir socialinei naudai gauti būtina įvertinti turizmo produkto vystymo galimybes, atsižvelgiant į rinkos poreikius, esamus konkurencingus turizmo produktus ir galimybes juos sujungti.

Rengiantis priimti sprendimus, būtina nusistatyti, ar į sprendimų priėmimo procesus bus įtraukiama bendruomenė, ar bus vykdomas regioninis bendradarbiavimas, kas dalyvaus turizmo plėtros planavime ir įgyvendinime. Šiame žingsnyje labai svarbu nustatyti pagrindinius partnerystės ryšius ir bendradarbiavimo formas.

Galiausiai, reikia pasirinkti stebėsenos rodiklius ir metodus, t.y. nuspręsti, kokie duomenys gali būti reikalingi siekiant įvertinti teigiamą ir neigiamą turizmo poveikį bendruomenei ir turizmo ištekliams, kokie duomenys yra reikalingi siekiant įvertinti, ar veiksmingai tenkinama paklausa ir kokie turistų poreikiai yra patenkinami, kokie duomenys yra reikalingi siekiant įvertinti vietos bendruomenės požiūrį, problemas ir socialines sąlygas.

Devintajame žingsnyje turi būti parengiamas aiškus ir logiškas veiksmų (priemonių) planas. Planavimo organizatorius turi užtikrinti, kad šie veiksmai (priemonės) bus įtraukti į kitus susijusius plėtros planus. Šiame žingsnyje parengiama stebėsenos bei vertinimo metodika ir apsvarstomi visi veiksniai, galintys įtakoti planavimo tikslų įgyvendinimą.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtas idėjas, būtina įtraukti suinteresuotųjų šalių atstovus. Net jei atsakomybė dėl įgyvendinimo tenka vienai organizacijai, rekomenduojama gauti palaikymą ir pritarimą iš kitų šalių. Tam būtinas veiksmų planas, kurį plėtojant kiekviena dalyvaujanti organizacija turėtų peržiūrėti savo planavimo dokumentus, kad užtikrintų, jog įgyvendinimo planai yra susiję su jau parengtais ir patvirtintais planavimo dokumentais.

8 lentelė. Veiksmų plano rengimo pavyzdys

Kas turi būti padaryta? (Nurodomas veiksmas (priemonė))	Kas yra atsakingas ir įtrauktas?	Koks įgyvendinimo terminas?	Koks lėšų poreikis?	Kaip bus vykdoma stebėseną ir vertinamas?

Bet kokio strateginio, plėtros ar veiksmų plano įgyvendinimas turi būti stebimas ir reguliariai peržiūrimas. Geriausias būdas – nuolat tikrinti ir fiksuoti pažangą. Tam reikalingi rodikliai (kokybiniai arba kiekybiniai), kurie parodytų, kas yra atlikta, kaip siekiama tikslų įgyvendinimo. Kitas svarbus aspektas – pažangos ataskaitų, kurios padėtų sukonzentruoti dėmesį į tai, kas jau yra pasiekta ir kas dar turi būti įvykdyta, rengimas.

Dešimtajame žingsnyje nustatomos pagrindinės tolimesnės veiksmų kryptys ir parengiama vykdymo santrauka, reikalinga suinteresuotųjų šalių informavimui ir tolimesnių idėjų vystymui. Santraukoje apibendrinama informacija apie pagrindinius vietovės turizmo išteklius, problemas, ir pateikiami priimti sprendimai bei gauti rezultatai.

Šis darnaus turizmo planavimo modelis sudaro sąlygas planavimo organizatoriams (valstybinių institucijų darbuotojams, bendruomenėms ir verslui) racionaliai planuoti ir koordinuoti turizmo planavimo procesus regiono, rajono ir turistinio objekto lygmeniu.

Turizmo planavimas turi užtikrinti suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, todėl rengiamuose turizmo plėtros planuose turi būti pateikiama bendra vietovės ar objekto vizija ir tikslai, siektini rezultatai, planuojami finansiniai ir kiti ištekliai, atsakomybė ir įgyvendinimo tvarkaraštis.

5.2. Turizmo planavimo modelio pritaikymas turizmo vietovei

Iš turizmo gaunama nauda gali būti padidinta efektyviu turizmo planavimu ir valdymu, todėl šiame skyriuje pateikiamas praktinis turizmo vietovės planavimo pavyzdys, kuriuo siekiama suplanuoti Niūronių kaimo (Anykščių raj.), kaip darnios turizmo vietovės, plėtrą, vadovaujantis 5.1. skyriuje aprašytu darnaus turizmo planavimo modeliu. Šis modelis paremtas 10-ies planavimo žingsnių įgyvendinimu ir yra esminis pagrindas darnaus turizmo vietovės vystymui. Priminsime, kad turizmo vietovė yra vieta, kurioje turistai turi galimybes pasinaudoti įvairiomis paslaugomis ir pramogomis, todėl tokia vietovė gali būti kaimas, miestas, regioninis parkas ir t.t.

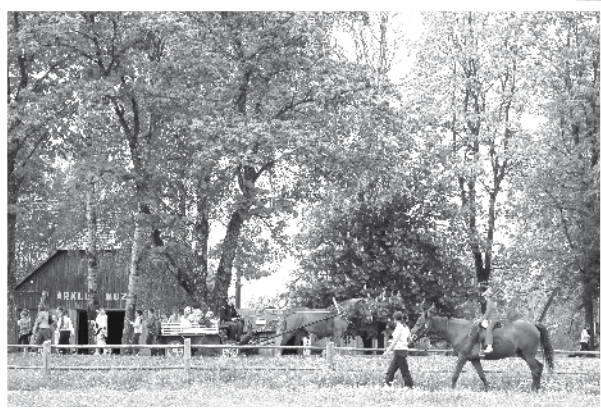


Produkto diversifikavimas

Niūronių turistinis potencialas:

- Niūronys – etnografinis kaimas, kuriame įsikūrę Arklio muziejus ir J. Biliūno memorialinis muziejus;
- Arklio muziejaus aukštaitiškoje troboje vykdomos etnografijos edukacinės programos, muziejuje demonstruojami „gyvieji“ amatai (duonos kepimas, žvakių liejimas, kalvystė, audimas), žaidžiami senoviniai žaidimai;
- Teikiamos maitinimo ir apgyvendinimo paslaugos;
- Veikia žirgynas, įrengtas „Žirgo takas“ ir hipodromas;
- Organizuojama žirgų sporto ir tradicinės kultūros šventė „Bėk bėk, žirgeli!“.

Turizmo planavimo modelį pritaikyti Niūronims pasirinkome dėl to, kad šioje vietovėje koncentruojasi turizmo ištekliai, paslaugos ir turistiniai objektai. Niūronys yra Anykščių regioninio parko teritorijoje, tik 6 km nutolęs nuo Anykščių miesto ir 2 km – nuo Šventosios upės. Dėl gražios gamtinės aplinkos ir išskirtinių paslaugų, Niūronių kaimas yra mėgstamas vietinių ir aplinkinių regionų gyventojų. Niūronyse yra 38 sodybos, kuriose gyvena 72 gyventojai. Ši vietovė turi išskirtinumą – bendruomenė yra įsitraukusi į turizmo veiklą.



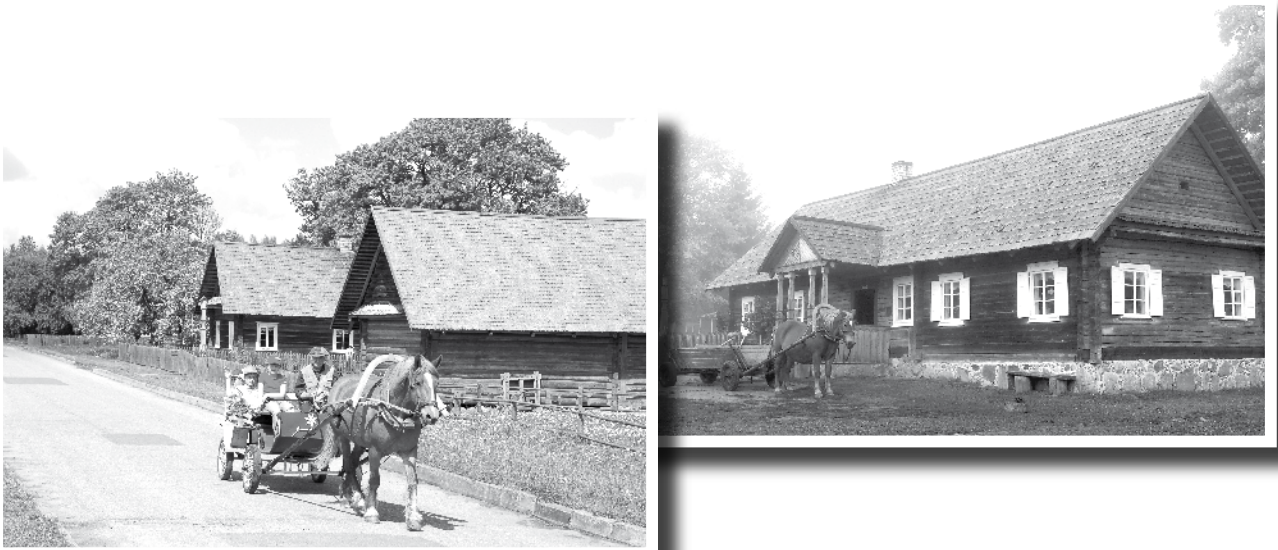
Toliau analizuojami planavimo žingsniai ir vertinamos turizmo vietovės galimybės. Pirmiausia norėtume atkreipti dėmesį, kad ši analizė yra tik rekomendacinio pobūdžio, o detalūs turizmo planavimo žingsniai turėtų būti atliekami rengiant šios turizmo vietovės plėtros planą ar strategiją.

9 lentelė. Planavimo žingsnių pritaikymas Niūronių turizmo vietai

	Žingsnis	Esamos situacijos analizė ir galimybės
1.	Ko siekiame?	Planavimo procese pirmiausia turi būti suformuota bendra vietovės vizija ir tikslai. Turizmas bendruomenei gali duoti ekonominę naudą, t.y. didinti bendruomenės pajamas, sukurti naujas darbo vietas, skatinti su turizmu susijusių veiklų plėtrą. Niūronyse veikiantys Arklio muziejus ir J. Biliūno memorialinis muziejus yra vieni iš labiausiai lankomų Anykščių rajono turizmo objektų. Pavyzdžiui, 2009 m. Arklio muziejų aplankė apie 40 tūkst. lankytojų. Turizmo vietovės vizija galėtų būti susijusi su vietinės bendruomenės gerovės didinimu, pvz., <i>Niūronių bendruomenės ekonominės ir socialinės gerovės didinimas</i> . Ši vizija turėtų būti pasiekta įgyvendinant užsibrėžtus tikslus, kai turizmo vietovė būtų vystoma atsižvelgiant į darnaus turizmo principus.
2.	Ką turime įtraukti?	Šiame žingsnyje labai svarbu suformuoti darbo grupę, kuri būtų atsakinga už turizmo planavimo procesą ir turizmo plėtros valdymą. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad į darbo grupę turėtų būti įtraukti žemės savininkai ir valdytojai. Rekomenduojame į Niūronių, kaip darnaus turizmo vietovės, planavimo procesą įtraukti Anykščių rajono savivaldybės atstovus, turizmo informacijos centro, regioninio parko direkcijos, muziejų darbuotojus, vietos bendruomenę, verslo, teikiančio apgyvendinimo, maitinimo, jodinėjimo paslaugas, atstovus, amatininkus.

	Žingsnis	Esamos situacijos analizė ir galimybės
3.	Kas šiuo metu žinoma apie turizmo vietovę?	Per metus Niūronių kaimo lankytinus objektus aplanko apie 40 tūkst. lankytojų (moksleiviai, šeimos, grupės), tačiau iš jų tik apie 200 turistų. Lankytojų išlaidos Niūronių kaime yra susijusios su bilietų įsigijimu muziejų lankymui, maitinimo paslaugomis, jodinėjimu, edukacinėmis programomis ir suvenyrais. Pagrindiniai turistinį potencialą turintys objektai yra muziejai, edukacinės programos, jodinėjimas bei renginiai.
4.	Ką išskirtinio turi turizmo vietovė?	Šiame žingsnyje reikia nustatyti svarbiausias vietovės vertybes. Vietovės gali būti ypatinga turistui ar bendruomenei. Mūsų vertinimu, turistai renka tą produktą, kurio vartojimo metu gali patirti tam tikrus įspūdžius, o bendruomenei svarbus tas produktas, kuriame ji gali dalyvauti ir gauti didesnę naudą. Nemažai Niūronių kaimo gyventojų yra įsitraukusių į turizmo paslaugų teikimą: veda edukacines programas, vežioja arkliais pakinkytais vežimais ar rogėmis ir pan. Todėl preliminariumi vertinimu, Niūronių išskirtinumas – turizmo produktas, susijęs su žirgais ir žirgininkyste (Arklio muziejus, jodinėjimo paslaugos, „Žirgo takas“, edukacinės programos ir renginiai). Manytume, kad šio turizmo produkto vystymas turi didžiausią potencialą pritraukti į vietovę turistus ir duoti didžiausią ekonominį efektą vietos bendruomenei. Turizmo planavime labai svarbu identifikuoti turistų poreikius ir lūkesčius, išskirti prioritetines turizmo rinkas ir segmentus. Rinkos tyrimais paremta analizė padeda atrinkti konkurencingiausius turizmo produktus.
5.	Su kokiomis problemomis susiduriama?	Ši turizmo vietovė yra Anykščių regioninio parko teritorijoje, ir kasmet pagrindinius vietovės išteklis aplanko apie 40 tūkst. lankytojų. Esami lankytojų srautai rodo, kad vietovė turi didelį potencialą turizmo produktų vystymui. Didžiausia turizmo vietovės problema – esamos infrastruktūros lygis, kuris turi tenkinti lankytojų ir turistų bei, žinoma, vietinės bendruomenės poreikius. Pavyzdžiui, apgyvendinimo paslaugų plėtra padidintų turizmo vietovės talpą ir pritrauktų ne tik lankytojų, bet ir turistų. Be to, siekiant pritraukti lankytojų su nakvyne, būtina plėtoti su amatais ir edukacinėmis paslaugomis susijusią infrastruktūrą. Vietinė bendruomenė, dalyvaudama turizmo veikloje, galėtų gauti didesnę socialinę ir ekonominę naudą. Siekiant tenkinti bendruomenės poreikius ir turizmą plėtoti atsižvelgiant į aplinkosaugos principus, būtina plėtoti transporto infrastruktūrą ir paslaugas.
6.	Problemų analizė	Diskusijų su suinteresuotais dalyviais metu galima būtų išskirti problemas, kurios trukdo turizmo plėtrai: bendradarbiavimo tarp skirtingų institucijų (dalyvių) ir bendruomenės įtraukimo stoka, žmoniškųjų išteklių kvalifikacija ir socialinės problemos, verslumo problemos, mažas turistų skaičių ir didelis sezoniskumas, rinkodaros priemonių trūkumas ir t.t. Tačiau išsamiai problemų, su kuriomis susiduria turistai ir bendruomenė, analizei turi būti atliekami rinkos tyrimai. Šiame etape turi būti atliekamas ir aplinkai daromo poveikio vertinimas. Pavyzdžiui, Niūronims aktuali vietovės pasiekiamumo problema (viešasis transportas, transporto priemonių stovėjimo aikštelės ir dviračių takai).
7.	Veiksmai ir tikslai	Turizmo vietovės vystymas yra susijęs su infrastruktūros plėtra, investicijų pritraukimu, verslumo skatinimu ir konkurencingų turizmo produktų kūrimu (turizmo ištekliai, paslaugos, renginiai). Šių uždavinių įgyvendinimas siejamas su naudos vietos bendruomenei didinimu.
8.	Kokios yra pagrindinės idėjos?	Manytume, kad turizmo planavimo priemonės šioje turizmo vietovėje pirmiausia galėtų būti susijusios su etnokultūros (tradicijų puoselėjimas, amatų plėtra) ir žirgininkystės turizmo produktų vystymu (Arklio muziejus, jodinėjimo paslaugos, takai). Vietinė bendruomenė, matydama galimą turizmo naudą, turėtų inicijuoti planavimo procesus ir siekti vietinės valdžios pritarimo.
9.	Kaip tai pasiekti?	Rekomenduojame organizuoti forumą, kuriame dalyvautų turizmo plėtra suinteresuotos šalys (vietos gyventojai, verslas, valdžios institucijos). Turizmo plėtra turi būti planuojama, todėl rekomenduojame vystyti konkurencingus turizmo produktus per bendradarbiavimą, infrastruktūros plėtrą ir marketingo priemonių įgyvendinimą. Suinteresuotosios šalys turėtų aptarti turizmo vietovės talpą, apgyvendinimo paslaugų plėtros galimybes, renginių ir edukacinių programų, kurios būtų patrauklios turistams, pobūdį ir skaičių, tradicinių amatų ir infrastruktūros plėtros galimybes.
10.	Pagrindinių kryptų identifikavimas	Nustatomos pagrindinės turizmo plėtros kryptys, pavyzdžiui, žirgininkystės turizmo produkto vystymas, transporto infrastruktūros (autobusų ir automobilių stovėjimo aikštelės, takų įrengimas) ir viešojo transporto paslaugų plėtra, žmoniškųjų išteklių gebėjimų stiprinimas ir išteklių apsauga.

Planavimo organizatorius turi prisiimti atsakomybę, kad planas būtų realus ir įgyvendinamas. Todėl turizmo plėtros plane turi būti numatytas lėšų poreikis ir priemonių įgyvendinimo finansavimo šaltiniai, įgyvendinimo terminai, atsakingos institucijos ir patvirtinta plano stebėseną.



Pasiekti numatyti rezultatai sudarys sąlygas įgyvendinti apsibrėžtą turizmo plėtros plano viziją – „*Niūronių bendruomenės ekonominės ir socialinės gerovės didinimas*“.

Turizmo plėtra turi tenkinti ne tik turistų poreikius, bet ir atitikti vietinės bendruomenės poreikius, todėl siekiant pritraukti daugiau turistų ir suteikti jiems geresnes sąlygas, svarbu turėti viziją, kaip turizmas tenkins bendruomenės poreikius, įvertinti turizmo teigiamą ir neigiamą poveikį, atsižvelgti į darnaus vystymosi principus. Taigi, svarbiausi turizmo strateginio planavimo proceso etapai yra paremti bendruomenės dalyvavimu.

Svarbu pastebėti, kad tai yra rekomendacinio pobūdžio procesas – kiekviena turizmo vietovė gali koreguoti šį procesą taip, kad jis atitiktų planavimo organizatoriaus reikalavimus, standartus ir vertybes.

6. LITERATŪRA

1. Cernat L., Gourdon J. Is the Concept of Sustainable Tourism Sustainable? Developing the sustainable tourism benchmarking tool. United Nations: New York and Geneva, 2007.
2. Cooper Ch. Sustainability and Tourism Visions. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Portugal, Lisboa, 2002.
3. Guidelines on integrated planning for sustainable tourism development. United Nations, New York, 1999.
4. Kindl S., Carlos J. Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. Brazil, 2005.
5. Lavery P. Tourism Planning. England, 2002.
6. Making Tourism More Sustainable. A guide for policy makers. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2005.
7. Managing sustainable tourism development. United Nations, 2001.
8. Norwegian Ministry of Trade and Industry. Valuable experiences. National Strategy for the Tourism Industry. Norway, 2007.
9. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective. USA, 2007.
10. Steps to Sustainable Tourism: planning a sustainable future for tourism, heritage and the environment, 2004.
11. Sustainable Coastal Tourism. An integrated planning and management approach. United Nations Environment Programme, 2009.
12. Stynes J.D., O'Halloran C. Tourism Planning. Michigan State University, 2004.
13. Tourism and sustainable development. Sustainable tourism: a local authority perspective. Background paper No. 3. ICLEI, New York, 1999.
14. Turizmo plėtos planavimo dokumentų, programų, galimybių studijų rengimo ir jų įgyvendinimo stebėsenos metodinės rekomendacijos patvirtintos Lietuvos Respublikos Valstybinio turizmo departamento direktoriaus įsakymu Nr. V-94, 2006.
15. Regional plan for Opplevelsesneringer i Hedmark (2011-2015) Høringsutkast PLANPROGRAM - etter plan - og bygningsloven av 1. juni 2009.
16. Fylkesdelplanen for Reiseliv - Hedmark- 2005-2008.

10 DARNAUS TURIZMO PLANAVIMO ŽINGSNIŲ

Kontrolinis klausimynas

1 žingsnis	<p>Ką mes norime padaryti?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar apibrėžėte šio proceso ar projekto tikslus? <input type="checkbox"/> Ar suvokėte vietovės situaciją?
2 žingsnis	<p>Kas yra, gali būti arba reikia, kad būtų įtrauktas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar nustatėte pagrindines suinteresuotųjų šalių grupes? <input type="checkbox"/> Ar apgalvojote, kada ir kaip žmonės turėtų būti konsultuojami ir įtraukiami? <input type="checkbox"/> Ar išsiaiškinote, kaip plėtoti efektyvius darbo santykius?
3 žingsnis	<p>Kas yra žinoma?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar išsiaiškinote atliktus tyrimus ar informacijos šaltinius? <input type="checkbox"/> Ar surinkote ir apibendrinote duomenis apie dabartines ir potencialias turizmo rinkas? <input type="checkbox"/> Ar apibrėžėte pagrindinius turizmo išteklius ir vertybes?
4 žingsnis	<p>Kas šią vietovę daro ypatingą?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar nustatėte, kuo vietovė ar produktas ypatingas? <input type="checkbox"/> Ar nustatėte, koku mastu yra pripažinti ypatingos vertybės ir ištekliai? <input type="checkbox"/> Ar nustatėte potencialias galimybes naudoti išskirtinumą turizmo marketinge?
5 žingsnis	<p>Kokios yra svarstomos problemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar nustatėte ir supratote, kokios yra pagrindinės problemos, susijusios su vietove ar produktu?
6 žingsnis	<p>Svarstomų problemų analizė</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar panaudojote tolimesnę analizę tam, kad nustatytumėte prioritetinius probleminius klausimus? <input type="checkbox"/> Ar parengėte analizės rezultatų ataskaitą?
7 žingsnis	<p>Veiksmai ir tikslai</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar parengėte tikslų ir veiksmų (priemonių) planą? <input type="checkbox"/> Ar siekėte pagrindinių partnerių ar suinteresuotųjų šalių sutikimo?

8 žingsnis	<p>Kokios yra Jūsų idėjos ir pasirinkimai?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar toliau tobulinate savo idėjas? <input type="checkbox"/> Ar dirbote su suinteresuotųjų šalių ir sprendimų priėmėjų idėjomis ir pasirinkimais? <input type="checkbox"/> Ar siekėte susitarti su partneriais ir pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis dėl pasirinkimų?
9 žingsnis	<p>Kaip tai padaryti?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar plėtojote veiksmus siekdami pritaikyti idėjas, pasiūlymus ar parametrus? <input type="checkbox"/> Ar pristatėte juos aiškiai ir logiškai? <input type="checkbox"/> Ar užtikrinote, kad veiksmai, jei reikia, būtų įtraukti į kitus planus bei strategijas? <input type="checkbox"/> Ar plėtojote stebėsenos ir vertinimo metodus? <input type="checkbox"/> Ar apsvaistėte papildomus faktorius, kurie įtakos tikslų siekimą?
10 žingsnis	<p>Krypčių nustatymas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ar paruošėte trumpą ataskaitą, kuriame apžvelgiami proceso rezultatai ir pasiūlymai, ir nustatėte: <input type="checkbox"/> - pagrindinius turizmo išteklius? <input type="checkbox"/> - pagrindinius probleminius klausimus? <input type="checkbox"/> - tolimesnius veiksmus?

ISBN 978-609-420-096-0

UDK 796.5(474.5)

Da341

Darnaus turizmo planavimo modelis

Leidinį platina VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“ ir Anykščių rajono savivaldybė

Parengė VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“

El. paštas info@dvi.lt

Interneto svetainė www.dvi.lt



Spausdino UAB „Petro ofsetas“
Žalgirio g. 90, LT-09303, Vilnius
Interneto svetainė www.petrooffsetas.lt

